

А.П. Исаев



Управленческий профессионализм:
основные понятия, процессы и механизмы
Учебное пособие

УДК 65-057.17:005.32

ББК 65.291.21

А.П. Исаев

Управленческий профессионализм: основные понятия, процессы и механизмы. Учебное пособие. Екатеринбург: Ажур, 2015. - 113 с.

ISBN 978-5-91256-289-1

В учебном пособии рассматриваются базовые понятия, модели и процессы становления и развития профессионального менеджера, которые составляют содержание учебного курса «Основы управленческого профессионализма» для магистратуры менеджмента по профилям подготовки «Энергетический бизнес» и «Управление инновациями и организацион-ными изменениями». В работе представлен опыт исследований основ профессионализации управленческой деятельности на основе компетентностного и междисциплинарного подходов.

Пособие адресовано студентам магистерских программ по направлению «Менеджмент» и руководителям промышленных предприятий, занимающихся саморазвитием и управлением профессиональным ростом своих сотрудников.

Библиогр.: 65 назв. Табл. 10. Рис. 22.

Подготовлено НОЦ «ИНЖЭК» ВШЭМ УрФУ

УДК 65-057.17:005.32

ББК 65.291.21

ISBN 978-5-91256-289-1

© А.П. Исаев, 2015

Оглавление

Введение	4
1. Актуальность проблемы профессионализма в управленческой деятельности	6
2. Подходы к моделированию управленческого профессионализма ...	11
3. Компетентностная модель профессионализма менеджера	13
4. Противоречия в развитии управленческой деятельности	27
5. Модель развития профессионализма на основе потенциала роста ...	40
6. Комплексная модель управленческого профессионализма	49
7. Оценка управленческого профессионализма	64
8. Периодизация развития управленческого профессионализма	73
9. Траектории профессионализации менеджеров промышленности ...	87
10. Факторы и регуляторы процесса профессионализации	95
11. Профессионализация как процесс социализации личности	104
Литература	108

Введение

Проблема ускорения технологической и организационной модернизации промышленности и активизации инновационной деятельности промышленных предприятий приобретает особое значение и актуальность в контексте происходящих изменений в мировой экономике, характеризующейся кризисными явлениями и подверженностью влиянию политических противоречий между наиболее развитыми странами. Для их решения необходимо использовать весь комплекс существующих факторов, среди которых на первом плане находится управленческий профессионализм. В данном понятии заключен значительный потенциал развития инновационной деятельности.

Профессионализм менеджмента является главным фактором эффективного управления компанией в инновационной экономике. Чем динамичней внешняя среда, сложнее производство, информационные потоки и организационные процессы внутри компании, тем выше требования к управленческому профессионализму. Постоянный его рост – неперенное условие инновационного развития отдельных предприятий и промышленности в целом. Проблема профессионализма менеджмента – это комплекс вопросов, включающий системы, технологии, коммуникации, но ее стержнем является квалификация управленческого персонала, определяющая эффективность использования ресурсов и потенциала компании.

Проблема управленческого профессионализма, несомненно, является междисциплинарной, о чем свидетельствует опыт ее исследования в разных научных областях: менеджменте, психологии, акмеологии, педагогике, социологии. Роль управленческой науки в изучении этой проблемы является ведущей. Она заключается в том, чтобы осуществить интеграцию результатов, полученных в указанных областях знания, и найти новые возможности исследования междисциплинарных вопросов активизации менеджмента в промышленности на основе развития управленческого профессионализма.

В настоящее время выделяют два подхода к пониманию профессионализации: традиционный российский и западный (англо-американский). В этих подходах к пониманию профессионализации отражается два взаимосвязанных аспекта: 1) развитие области деятельности, ее социальной значимости, статуса и структурного места в общественной системе; 2) развитие человека как специалиста в этой области, обладающего специальными знаниями, компетенциями, интеллектуальными инструментами и ценностными ориентирами,

обеспечивающими результативность его практической деятельности и востребованность в определенной экономической системе, а также организационно-экономических условий, в которых он работает и изменяется. В данной работе в качестве основного предмета рассматривается развитие управленческой деятельности и непосредственных организационных условий, в которых оно происходит.

В пособии представлены результаты управленческого подхода к изучению профессионализма менеджеров. Его особенность состоит в том, что профессионализация рассматривается как одна из основных составляющих социализации современного человека и как ключевой процесс его жизнедеятельности, от которого зависят не только личные успехи и развитие самой личности, но также состояние экономики и социальные условия жизни общества. В связи с этим профессионализация как объект исследования приобретает другой масштаб, в котором выделяется соответствующий круг факторов и процессов. Такой подход позволяет иначе воспринимать задачу управления профессионализмом менеджеров. В соответствии с ним на первый план выходят вопросы, связанные с определением: 1) причин и характера изменений содержания управленческого профессионализма; 2) структуры и содержание процессов профессионализации современных менеджеров, а также механизмов его формирования.

Изучение управленческого профессионализма позволяет понять новые возможности и поставить соответствующие задачи в создании условий для развития менеджеров в организациях, а также средства и способы, повышающие эффективность целенаправленных действий, направленных на профессиональное саморазвитие.

1. Актуальность проблемы профессионализма менеджеров промышленности

Управленческая деятельность является одной из наиболее динамично развивающихся в мире профессий. Она меняется в связи с изменением производственных и информационных технологий, изменениями внешней среды бизнеса и состояния экономических систем разного уровня. По существу, в управленческой деятельности, так или иначе, отражаются все изменения, происходящие в производственной, экономической, финансовой, социальной и других сферах жизни общества. Современный этап развития отечественной промышленности проходит под влиянием целого ряда масштабных переходных процессов: завершения перехода к рыночной экономике, перестройки промышленности на инновационный путь развития, – которые обусловлены еще более масштабными процессами в мировой экономике: переходом от индустриального этапа к постиндустриальному, или информационному, и начавшимися процессами смены экономических укладов [1, 2]. И это кардинально повышает сложность управленческих задач во всех областях экономической деятельности, что непосредственно влияет на требования к развитию профессионализма руководителей.

Понятия «профессия», «профессионал» связаны с типом общественно-экономической системы и историческими особенностями ее развития: на содержание этих понятий влияют доминирующие в обществе социально-экономические отношения, качество экономических и неэкономических институтов, особенности культуры и другие факторы. В периоды социально-экономических преобразований процессы профессионализации работников самых разных сфер деятельности становятся не только активнее, но и приобретают новые особенности. Кардинальные общественные преобразования не только актуализируют проблемы профессионализации, но и своим характером в значительной степени определяют содержание и результативность этого процесса [3].

В период масштабных рыночных преобразований в нашей стране (1991 – 1999) освоение новых профессиональных ролей, характерных для рыночных условий, происходило в слабо конкурентной и несформированной правовой среде, в которой влияние административной власти и денег являлось основным, причем недостаточно эффективным регулятором. Такая среда характеризуется слабой структурированностью и разбалансированностью регулятивных функций

экономического поведения и становления новых видов деятельности. Значительное негативное влияние она оказала на профессионализацию управленцев во всех областях деятельности, включая промышленность. С одной стороны, шло освоение новых форм и способов управленческой деятельности, характерных для рыночных экономических отношений, а с другой, происходило формирование ценностно-культурных образов успеха в бизнесе и ценностно-нормативных представлений об эффективном поведении менеджера, искаженных несформированной правовой средой, необоснованными изменениями в структуре промышленности, неразвитой экономической культурой и социально пассивной структурой общества. Различные виды экономической практики, включая производственную, коммерческую и другие, формировавшиеся в такой институциональной среде, оказывали серьезное воздействие на профессионализацию менеджеров. В значительной части процессы профессионализации носили ситуационно-адаптивный характер и слабо отражали внутренние потребности экономики в инновационном развитии. Профессионализация менеджеров была значительно больше ориентирована на достижение быстрых коммерческих результатов за счет имеющихся ресурсов, чем на инновационные процессы создания новых возможностей для достижения более масштабных, но отсроченных результатов.

Несмотря на то, что отечественная экономика уже прошла первый этап движения к цивилизованному рынку, многие проблемы профессионализации менеджеров 90-х годов сохраняются. Это хорошо видно из анализа экономической ситуации в стране. Процесс перестройки промышленности на инновационный путь развития идет медленно, или даже очень медленно, потому что профессионализм большинства менеджеров не соответствует поставленным задачам экономического развития. Из этого следует, что процесс их профессионализации либо проходит не в том направлении, либо серьезно тормозится объективными причинами. Анализ факторов среды, в которой происходит профессиональное развитие менеджеров, показывает, что среди них значительное количество таких, которые по своему содержанию явно противоречат задачам инновационного развития и модернизации промышленности (рис. 1). Разделение их на позитивные и негативные по данному критерию не означает, что все позитивные сами собой определяют результаты положительных изменений в деятельности менеджеров, а негативные, напротив, неизбежно определяют отрицательные. Первые создают возможности для развития

профессионализма, которые необходимо суметь правильно использовать, а вторые создают барьеры, которые нужно преодолеть.



Рис. 1. Объективные факторы профессионализации менеджеров

Объективные требования адаптации менеджеров к внешней среде неразвитого рынка оказывают значительно более сильное практическое влияние на профессионализацию менеджеров, чем все позитивные факторы, потому что они составляют содержание их повседневной деятельности. Институциональная среда незавершенных экономических реформ характеризуется многими правовыми, гражданскими и культурными недостатками, включая коррупцию, неравенство перед законом, не всегда адекватное влияние власти, использующей административные ресурсы, гипертрофированную роль личных отношений и экономического капитала в ведении бизнеса. Институциональная среда нашей экономики и в настоящее время характеризуется нейтральностью или враждебностью по отношению к нововведениям [4, 5]. Поэтому существующие условия практической деятельности менеджеров сильно искажают процесс профессионализации менеджеров. Его содержание слабо ориентировано на требования инновационного развития. Минимизировать влияние негативных

факторов на формирование профессионализма менеджеров, адекватного задачам модернизации промышленности, можно только лишь используя комплексные меры, включающие организационные решения и создание специальных регуляторов. Этим обусловлена высокая актуальность исследования проблемы профессионализации менеджеров в российской промышленности.

Вопросы профессионализации менеджмента промышленности не являются злободневными и специфичными только для отечественной экономики и промышленности. Проблема квалификации менеджеров регулярно обострялась и в экономически развитых странах, что находило отражение в обсуждениях на страницах научных, отраслевых и популярных социально-экономических изданий [6, 7, 8]. Как правило, это приводило к появлению новых идей и методологических подходов в управленческом и бизнес-образовании, а также в консалтинговой деятельности. Актуализация вопросов квалификации и подготовки управленцев в США и Западной Европе имеет регулярный характер. Но в таком масштабном виде, как сейчас в России, данная проблема в зарубежной практике не возникала, потому что не было аналогов столь радикальных социально-экономических преобразований, которые осуществляются у нас в стране в последние двадцать лет. Отсутствие в нашей стране стабильных и зрелых условий экономической конкуренции повышает сложность решения задачи профессионализации менеджеров промышленных предприятий.

Анализ процессов и малозаметных результатов активизации инновационной деятельности, связанной с решением задач модернизации промышленных предприятий, позволяет более полно осознать остроту проблемы профессионального развития менеджеров всех уровней. Недостаток профессионализма на высших уровнях менеджмента оказался ничуть не меньше, чем на нижнем и среднем, о чем свидетельствуют данные исследований. Опрос, проведенный РwС в начале 2010 г., свидетельствует о неадекватном понимании ситуации руководителями крупных российских компаний [9]. Треть респондентов считают, что по уровню инновационной активности их компании существенно опережают своих прямых конкурентов в России, а еще 50% полагают, что находятся на одном уровне с глобальными конкурентами. В то же время слишком очевидно существенное отставание России от ведущих стран мира по уровню инновационного развития. Кроме того, разные рейтинги, включающие 154 позиции по единой приведенной шкале, демонстрируют, что по показателям инновационности Россия занимает позиции с 58-го по 75-е место. Очевидно, что неадекватные оценки ситуации и собственной позиции не могут вести к

эффективным действиям. Это весьма убедительный показатель недостаточного управленческого профессионализма высших руководителей промышленных предприятий, ориентированных на инновации.

Возможности развития управленческого персонала непосредственно зависят от уровня научной разработанности проблемы профессионализации менеджеров. Появляющиеся новые знания не сразу влияют на поведение большинства людей, но, накапливаясь, они изменяют их представления о содержании понятия профессионализма. При этом новые знания и соответствующая методология влияют не только на существующие формы и системы подготовки менеджеров, но и на их индивидуальное мировоззрение и практические действия по саморазвитию. Особенно важно здесь, чтобы менеджеры (особенно высшего уровня) хорошо понимали, что появляется нового в содержании управленческого профессионализма в современной экономике и соответственно каким образом изменяются условия их реального развития. Однако практический опыт свидетельствует, что у большинства менеджеров промышленных предприятий, в том числе молодых, относительно недавно закончивших университеты и даже программы МВА, отсутствуют целостные представления о том, в чем состоит специфика управленческого профессионализма и что меняется в его содержании в связи с нарастающими экономическими и технологическими изменениями в экономике.

Сейчас слово «профессионализм» и его производные (профессиональный менеджер, профессиональный подход, профессиональная постановка дела и другие) содержатся в лексиконе многих руководителей. В то же время простые наблюдения показывают, что за ним пока нет однозначно определенного содержания. Анализ применения слова «профессионализм» в деловом общении показал, что чаще всего в него вкладывают следующий смысл: хорошее знание своего дела, правильный подход к должностным обязанностям, обоснованность выбранных действий, знание практического опыта и умение его применять, контроль ситуации в сфере своей ответственности. Таким образом, в практической деятельности данный термин чаще используется для обозначения общих признаков действий работника, успешно справляющегося со своими производственными заданиями, а иногда и как соответствующая оценочная метафора. Данное обстоятельство также является важным аргументом необходимости строгого и однозначного определения понятия «профессионализм» и введения его в лексикон всех практиков управления, включая руководителей промышленности. Невозможно организовать системный процесс

профессионализации менеджеров промышленных предприятий, если они сами не вполне понимают, что значит обладать управленческим профессионализмом в современной экономике. Профессионализация менеджеров промышленных предприятий, от квалификации которых больше, чем от кого бы то ни было, зависят результаты экономического развития страны, является первостепенной задачей для реализации планов модернизации промышленности.

2. Подходы к моделированию управленческого профессионализма

Динамика деловой среды в современной экономике логично ведет к изменению систем управления отдельными компаниями и промышленностью в целом. Вместе с этим изменяются задачи, содержание и условия деятельности менеджеров. В результате одновременно с развитием экономических отношений и технологий трансформируется сущность управленческого профессионализма. При переходе к инновационной экономике профессионализм менеджеров становится главным механизмом реализации инновационного потенциала промышленной компании, определяющим динамику роста ее конкурентоспособности. Это требует постановки менеджмента на профессиональные рельсы, что предполагает разработку моделей управленческого профессионализма, адекватных экономическим условиям, и создание концептуальных основ совершенствования управленческой деятельности, а также систем управления промышленными предприятиями.

Данный путь невозможен без поиска новых категорий и развития понятийного аппарата, создающего новое видение в исследованиях, разработках, проектировании и внедрении эффективных инструментов управления развитием промышленности. При этом основой создания терминологического словаря и методического арсенала должна послужить конкретизация базовых понятий, определяющих ключевые моменты профессионального развития менеджеров.

Анализ существующих точек зрения позволяет определить профессионализм как интегральное качество работника, которое характеризуют три ключевых признака:

1) квалифицированное эффективное выполнение работы и соответственно стабильность высоких результатов (ниже определенной планки, находящейся на уровне выше среднего, результаты деятельности никогда не опускаются);

2) ответственное отношение к своим производственным функциям и задачам (а также к компании в целом);

3) способность совершенствовать свои знания и компетенции на основе самоанализа и саморегуляции, а также решать нетиповые задачи (благодаря системному видению влияния результатов своей работы на производственные процессы) [3, 10, 11, 12].

Проецируя данные признаки на деятельность менеджеров, *управленческий профессионализм* можно определить как интегративную характеристику руководителя, в основе которой лежит система интеллектуальных и мотивационных механизмов, определяющая практическую способность обеспечивать стабильность высоких результатов решения производственных и бизнес-задач, а также конструктивное отношение к изменениям во внутренней и внешней среде. Именно данная способность менеджера является наиболее уязвимым элементом систем управления в условиях быстро изменяющегося бизнеса, темпы которого в инновационной экономике постоянно растут. От адекватности изменений структуры и содержания управленческого профессионализма в ответ на динамику процессов во внешней среде зависит адаптивность и устойчивость промышленных компаний. В связи с этим возникает острая потребность в более полных и точных моделях управленческого профессионализма, соответствующих условиям инновационной экономики, которые позволят организовать подготовку менеджеров, отвечающих требованиям нового времени.

Анализ результатов исследований быстро изменяющегося в последние десятилетия в разных областях практики менеджмента позволяет представить развитие содержания и структуры управленческой деятельности в виде трех этапов, каждому из которых соответствует своя модель профессионализма. Их можно считать относительно самостоятельными моделями, которые формировались на основе и в результате уточнения и развития предыдущих. При этом каждая предыдущая модель сохраняется и составляет важную часть следующей усовершенствованной модели управленческого профессионализма, благодаря чему обеспечивается кумулятивный эффект в его развитии. Таким образом, процесс изменения представлений о профессионализме менеджеров проходит этапы, которым соответствуют *компетентностная модель*,

обеспечивающая стабильность высоких результатов в устойчивой экономической среде, *модель потенциала роста* в развитии профессионализма, обеспечивающая адаптивное лидерство в изменяющихся условиях, и *комплексная модель*, обеспечивающая трансформирующее лидерство в быстро меняющейся экономике.

3. Компетентностная модель профессионализма

Компетенция в переводе с латинского означает круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен, обладает познаниями и опытом. *Компетентный в определенной области человек* обладает соответствующими знаниями и способностями, позволяющими ему обоснованно судить об этой области и эффективно действовать в ней. При этом нужно учитывать различия близких по содержанию и звучанию понятий «компетенция» и «компетентность».

Компетентность — преимущественно субъектная, а не объектная характеристика, которая предполагает отношение к человеку как субъекту профессиональной деятельности, иными словами, это владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности. Согласно современным воззрениям, понятие «компетентность» включает не только когнитивную и операционно-технологическую составляющие профессиональной деятельности, но и мотивационную, этическую, социальную и поведенческую (назовем эти составляющие элементами или компонентами компетенции любого вида). Это означает, что, например, инженер может быть назван компетентным в определенной сфере своей профессиональной деятельности, если он не просто умеет что-либо делать, но и отдает себе при этом отчет в нравственности своих действий, учитывает их возможные социальные, экологические и другие последствия. Компетентность выступает интегральной комплексной характеристикой деятельности специалиста.

Компетенция — это характеристика позиции (роли, должности), а не человека. Компетенции — это то, что человек должен делать, когда занимает определенную позицию в соответствии с предписаниями и стандартами выполнения, соответствующими этой позиции. Компетенции описываются с помощью стандартов и критериев выполнения заданий или поведенческих

эталонов и включают совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности, отношений), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и *необходимых для качественной продуктивной деятельности*

Постоянные экономические и социальные изменения бросают вызов квалификации менеджеров и системам их подготовки. Бизнесу нужна не квалификация менеджеров, которая ассоциируется с умением осуществлять конкретные действия в известных ситуациях, а *компетентность*, которая рассматривается как своего рода комплекс практических способностей и навыков, в котором сочетаются квалификация, социальное поведение, способность работать в группе, инициативность, готовность к риску и умение осваивать новое.

В настоящее время понятия компетенции и компетентности рассматриваются в качестве ведущих критериев подготовленности специалиста к профессиональной деятельности в «нестабильных условиях труда и социальной жизни» и поэтому активно используются при построении моделей профессиональной и служебной деятельности. Первоначально компетентностный подход использовался в корпоративной подготовке и переподготовке персонала, но затем был воспринят и системой образования. В ходе известного Болонского процесса разрабатываются различные версии конвертируемых универсальных критериев результатов образования на основе новой методологии, которой стал компетентностный подход.

Компетентностный подход сформировался в Великобритании и США и в последние десятилетия быстро распространился во многих странах. Привлекательность компетентностного подхода как методической основы построения моделей профессионализма и повышения эффективности подготовки персонала состоит в новом методе анализа и оценки профессиональной деятельности.

В соответствии с методологией традиционной организационной психологии вначале проводится отдельный анализ работы и характеристик личности ее исполнителя, затем осуществляется попытка их совмещения и в завершение определяются качества, которые необходимы для успешного выполнения данной работы. Компетентностный подход начинается с анализа «человека-в-работе», без предварительных выводов о том, какие характеристики нужны для эффективного выполнения этой работы [13]. В ходе анализа реального поведения работающего человека определяются те качества, которые дифференцируют хорошее и плохое исполнение конкретной работы.

Результат традиционного подхода – определение личных качеств, знаний и навыков как факторов успешности определенного вида деятельности. При этом выделенные факторы часто оказываются достаточно универсальными, поэтому подходят для разных видов работы, что свидетельствует о достаточно обобщенном подходе к их анализу. Результат использования компетентностного подхода заключается в определении качеств и умений, составляющих эффективную деятельность, которые отсутствуют у неквалифицированного исполнителя. Поэтому на основе оценок компетенций получается намного более точный и беспристрастный прогноз успешности исполнения работы, особенно в сложных видах деятельности, в том числе в системах управления.

Несмотря на то, что в настоящее время компетентностный подход широко признан в качестве наиболее перспективного для разработки модели деятельности менеджеров и специалистов, особенно в высокотехнологичных отраслях, существует большое количество разных определений компетенции [13, 14, 15]. Различия относятся к пониманию структуры, содержательных критериев, составлению систематики, способам применения и соответственно акцентам в определениях. Но все это разные вариации единого понимания сути компетенции, которая сводится к тому, что она является основной поведенческой характеристикой личности, способствующей достижению высоких результатов в работе [15].

Преимущество данного подхода также связано с тем, что компетенция является более крупной и конкретной единицей анализа профессиональной деятельности по сравнению со знаниями, умениями и навыками. Это особенно удобно для задач обучения, потому что компетенции оказываются не только способом анализа и описания профиля специалиста, но непосредственной целью и содержанием учебного процесса.

Широко распространен подход, в соответствии с которым выделяют четыре типа компетенций: личностная, профессиональная, социальная и управленческая [16]. Однако для разработки модели деятельности управленческого персонала высокотехнологичного бизнеса, например электроэнергетического, машиностроительного, телекоммуникационного и других, для которых характерна высокая динамика изменений, включающих большой объем инновационных функций, данная типология компетенций не вполне подходит. Для анализа и проектирования управленческой деятельности в наукоемком бизнесе, ориентированном на инновационное развитие, автор использует понимание компетенции как практической способности человека успешно решать конкретные задачи на основе систематизированных знаний и отрефлексированного опыта их

применения [17, 18, 19, 20]. Такая практическая способность обеспечивается комплексом знаний, умений и личностных качеств, способствующих решению относительно самостоятельных профессиональных задач. Для разработки структуры и содержания модели профессиональной деятельности оптимальным является известный подход, в соответствии с которым используется трехуровневая схема: кластеры компетенций – конкретные компетенции – индикаторы компетенций [15]. Опыт исследовательской и проектной работы показывает, что разработку компетентностной модели профессионализма наиболее удобно начинать с анализа задач деятельности, потому что именно *задача* является основным фактором, интегрирующим знания, умения и индивидуальные качества человека в компетенцию.

На основе такого подхода автором предложена типология компетенций профессиональной деятельности, характерная для промышленных предприятий с наукоемкими производственными технологиями, в соответствии с которой выделяются пять типов компетенций: предметные (или предметно-отраслевые), информационные, организационно-коммуникативные, инновационные и предпринимательские [19, 21]. Выделение данных типов компетенций опирается на анализ классификаций объектов управленческой деятельности, которые можно свести в пять групп, соответствующих указанным компетенциям. Такие объекты управления, как технологический процесс, имущественный комплекс, материальные ресурсы, отраслевая специфика производства, режим использования средств производства и оборудования, требуют предметно-отраслевых компетенций. Для управления такими объектами, как производственные группы, отношения между людьми и коллективами, поведение и интересы отдельных работников, функциональные взаимодействия структурных подразделений, вертикальные и горизонтальные коммуникации, отношения между уровнями власти, необходимы организационно-коммуникативные компетенции. Информационные и телекоммуникационные системы, базы данных и знаний, IT-технологии, глобальные информационные сети и корпоративные компьютерные системы, а также разнообразные методы работы с информацией представляют собой специальный объект и инструмент постоянной работы менеджеров, для осуществления которой необходимы информационные компетенции. Объекты управления, включающие изменение указанных выше объектов, а также организацию исследований, опытно-конструкторских работ, совершенствование систем и технологий производства и менеджмента, поиск новых знаний, создание и внедрение новых моделей организационного поведения,

предполагают инновационные компетенции. И, наконец, внешняя рыночная среда, условия конкуренции, быстрая динамика их изменения, появление новых возможностей для развития бизнеса и

Данная типология профессиональных компетенций позволяет построить основу модели профессионализма не только менеджеров (рис. 2), но и большинства специалистов промышленных предприятий, например, инженеров. Рядовому инженеру-технологу необходимы лишь предметные и информационные компетенции, классному инженеру-конструктору – предметные, информационные и инновационные, менеджеру, деятельность которого ограничена исполнительными функциями, предметно-отраслевые информационные и организационно-коммуникативные, а менеджеру, участвующему в развитии бизнеса, требуются компетенции всех пяти типов.

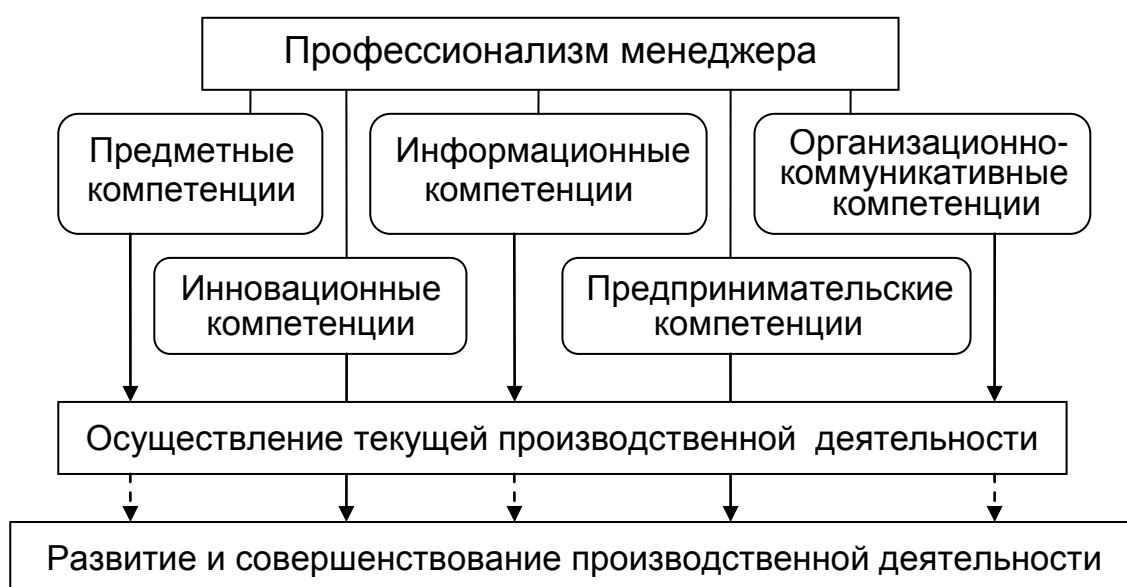


Рис. 2. Компетентностная структура управленческого профессионализма

Предметно-отраслевые компетенции (или предметные) обеспечивают ориентацию и способность квалифицированно действовать в конкретных производственных технологиях и сложившихся видах деятельности. Разновидности предметных компетенций соответствуют специальностям, существующим в отрасли. Они составляют основу профессиональной подготовки специалиста любого профиля.

Информационные компетенции (или информационно-аналитические) обеспечивают способность работать с информацией с учетом ее объемов, средств поиска, способов получения и форм представления, а также контролировать информационные потоки в области своей профессиональной деятельности и в целом

обеспечивать готовность к очередным изменениям в информационной среде и информационных технологиях.

Организационно-коммуникативные компетенции обеспечивают практические способности организовывать людей, оптимизировать их взаимодействие, управлять производством, отдельными бизнес-процессами и бизнесом в целом. Они являются относительно универсальными, так как необходимы для любых отраслей и бизнесов.

Инновационные компетенции обеспечивают способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем. Эти компетенции обладают такой же универсальностью, как и организационно-коммуникативные, потому что необходимы в самых разных видах деятельности. Понятно, что инновационные компетенции формируются на основе развитых предметных и информационных компетенций (у специалистов) или организационно-коммуникативных, информационных и предметных (у менеджеров).

Предпринимательские компетенции обеспечивают способность учитывать условия внешней среды, риски для бизнеса, уровень конкуренции, действия участников конкурентного рынка и на основе этого управлять имеющимися в компании ресурсами как определенными видами капитала для повышения прибыли. Благодаря этим компетенциям управленческие решения одновременно являются и предпринимательскими.

Полная модель профессиональной деятельности представляется в виде *матрицы компетенций*, которая затем используется в качестве базового инструмента управления профессионализмом соответствующих работников. Матрица представляет собой структурированную совокупность профессиональных компетенций персонала, занимающегося конкретным видом деятельности. По существу, матрица компетенций компании – это образ желательного профессионализма ее персонала, приближение к которому повышает результативность работы компании.

Основным преимуществом матрицы по сравнению с другими формами описания содержания профессиональной деятельности заключается в том, что она позволяет четко ее структурировать и делает ее конкретной и соответственно понятной для любого работника (рис. 3). В ней в систематизированном виде представлены содержание работы и одновременно структурные составляющие самой компетенции. Поэтому матрица компетенций имеет широкий диапазон применения в практической работе в сфере управления персоналом и корпоративными знаниями [17, 20, 21, 22].

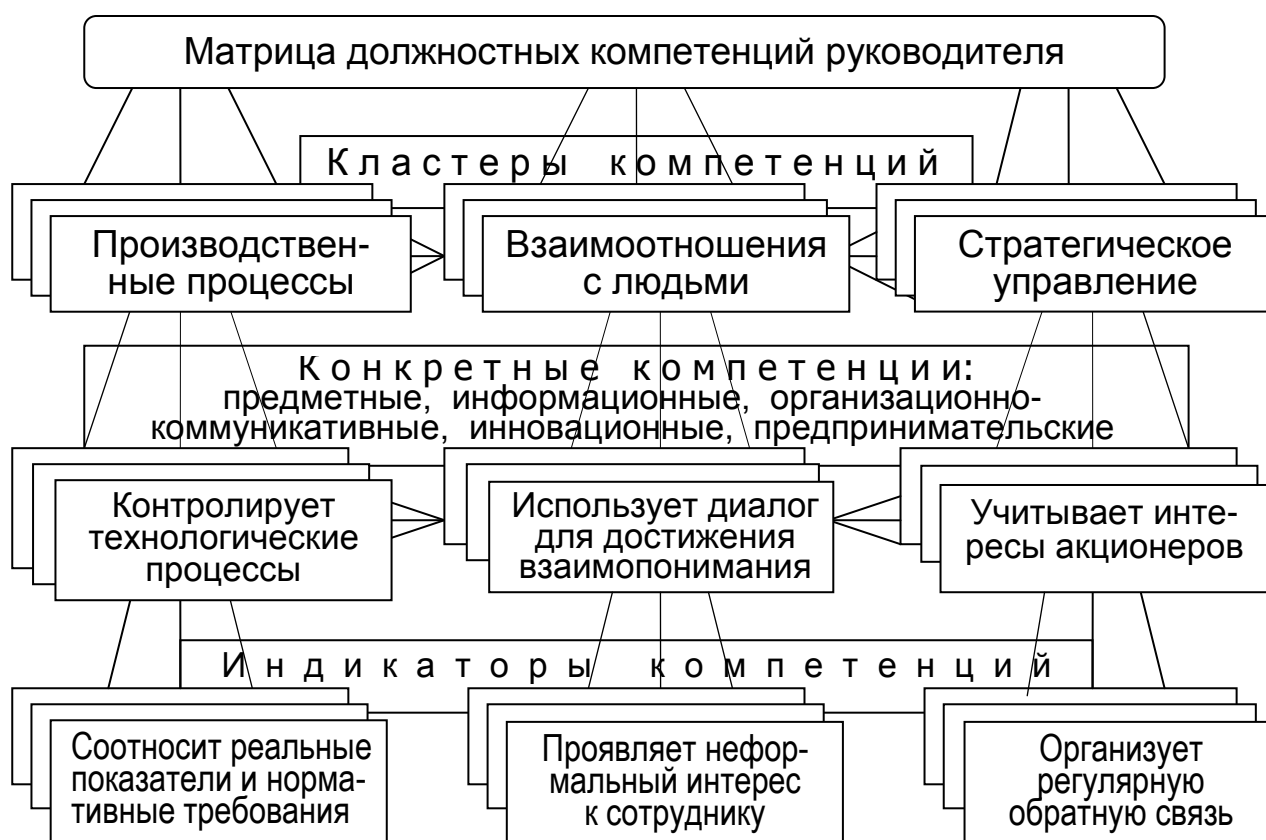


Рис. 3. Структурное описание профессиональных компетенций менеджера

Структурное описание компетенций с помощью матрицы является эффективным методом разработки моделей для конкретных должностей и новых видов деятельности (табл. 1).

Для конкретизации метода рассмотрим процесс его применения на примере разработки *матрицы компетенций* менеджеров в компании универсального оператора связи, которая создавалась с целью повышения эффективности решения задач модернизации телекоммуникационной инфраструктуры (ТИ) промышленных предприятий.

Как было подчеркнуто, общая структура матрицы компетенций персонала задается содержанием решаемых им задач. Анализ опыта практической реализации проектов модернизации и развития ТИ промышленных компаний позволил определить полный состав задач, определяющих соответственно и состав кластеров компетенций.

1. Диагностика ТИ промышленной компании.
2. Определение потребности в модернизации ТИ и основных требований к ее проекту, который удовлетворяет задачам и стратегии компании.

Пример структурного описания компетенций
(фрагмент из матрицы менеджера среднего уровня)

Кластер компетенций	Конкретные компетенции	Индикаторы компетенций
Принятие решений	1. Вырабатывает решения, учитывая системные факторы производственной ситуации	1.1. Соотносит решаемую ситуацию с целями и задачами более высокого уровня
		1.2. Учитывает условия взаимодействия с другими подразделениями
		1.3. Учитывает интересы и ответственность других в принимаемом решении
		1.4. Определяет границы личной ответственности за принимаемое решение
	2. Оптимальным образом использует имеющуюся информацию и находит новую	2.1. Объективно оценивает условия, связанные с решением и его реализацией
		2.2. Выделяет критические факторы успеха
		2.3. Привлекает компетентных специалистов для выработки эффективного решения
		2.4. Использует информацию об опыте новых достижений в профессиональной области
	3. Использует специальные процедуры и алгоритмы выработки решения	3.1. Определяет альтернативные варианты достижения цели и выбирает из них лучший
		3.2. Определяет риски невыполнения решения и находит способы их предупреждения
		3.3. Оформляет решение, учитывая способы и механизмы его реализации

3. Разработка комплексного инновационного проекта модернизации ТИ в соответствии со стратегией компании.
4. Реализация проекта модернизации ТИ.
5. Ввод новой ТИ промышленной компании в эксплуатацию.
6. Обеспечение эффективной эксплуатации новой ТИ для повышения конечных результатов бизнеса.
7. Учет условий, требований и ресурсов внешней среды: новые знания и технологии в отрасли; предлагаемые на рынке услуги; требования надзорных и административных органов.
8. Организационная оптимизация проектных работ и координация действий ее участников.
9. Использование всего потенциала своей компании в решении новых задач.

Первые шесть задач расположены в последовательности, отражающей этапы осуществления модернизации ТИ. Последние три являются универсальными, потому что их решение в той или иной мере осуществляется практически на всех этапах работы.

Данный состав задач и соответственно кластеров компетенций объясняется тем, что проблема модернизации ТИ промышленных компаний, прежде всего, связана с недостатком понимания ее необходимости со стороны собственников и руководителей, потому что многие из них не видят преимуществ, которые может дать современная ТИ для развития бизнеса. В связи с этим одна из задач менеджеров телекоммуникационной организации состоит в том, чтобы убедительно показать возможности ТИ для развития производства и бизнеса промышленных компаний в разных отраслях. Для решения этой задачи недостаточно рекламы и научно-практических публикаций, необходима специальная работа с высшими руководителями и менеджерами телекоммуникационных подразделений этих компаний. Для проведения такой работы менеджеры телекоммуникационного бизнеса, и в первую очередь топ-менеджеры, должны обладать широким спектром специфических предметных, информационных, организационно-коммуникативных, инновационных и предпринимательских компетенций, не характерных для других задач и видов деятельности.

Состав и содержание конкретных компетенций также определялись опытным путем – из анализа практической работы по модернизации ТИ металлургических и машиностроительных компаний. Для разработки содержания компетенций и определения их индикаторов использовались методы анализа результатов деятельности, беседы с экспертами, сравнительного анализа успешного и неудачного опыта, анкетного опроса менеджеров и специалистов, а также диагностики реальных компетенций работников с разным уровнем квалификации. В ходе разработки детально изучался процесс решения отдельных задач модернизации ТИ, выделялся состав постоянных и эпизодических действий, проводился анализ причин ошибочных и неэффективных методов работы, определялись различия в способах организации и осуществления рабочих процедур менеджеров и специалистов с разным опытом и различным уровнем профессиональной подготовки. Примеры содержания полученной матрицы компетенций представлены в табл. 2 и 3.

Пример матрицы компетенций на уровне «кластер-компетенция»
(фрагмент содержания трех кластеров)

Кластеры компетенций	Конкретные компетенции
Диагностика ТИ промышленной компании	1. Определяет функциональные недостатки ТИ компании в целом, которые создают ограничения в ее работе
	2. Учитывает влияние инфраструктуры города, особенности сетей предприятия и специфики его производства на имеющуюся ТИ
	3. Оценивает взаимосвязи АСУТП и ТИ компании
	4. Устанавливает уровень соответствия информационной системы компании и ее ТИ
	5. Определяет уровень эффективности кадрового обеспечения ТИ
Учет условий, требований и ресурсов внешней среды	1. Отслеживает появление новых знаний, технологий и оборудования в отрасли; оценивает их практическую применимость в работе
	2. Ориентируется в среде поставщиков технологий, оборудования и других услуг в телекоммуникационной сфере
	3. Составляет перечень требований надзорных и административных органов к системам ТИ
	4. Выстраивает конструктивные деловые взаимодействия с надзорными и административными органами
	5. Привлекает внешних консультантов, экспертов
Ввод новой ТИ промышленной компании в эксплуатацию	1. Организует и проводит тестовые испытания установленного оборудования и системы в целом
	2. Оценивает необходимость корректировок и доработок по результатам опытно-экспериментальной апробации нового комплекса ТИ компании
	3. Выполняет все условия, необходимые для легализации ТИ
	4. Организует оформление приемки и закрытие проекта, сохраняя партнерские отношения

В целом полученная матрица компетенций состоит из девяти кластеров, включающих 48 конкретных компетенций. Каждый кластер включает от четырех до шести конкретных компетенций. Профессиональные компетенции по своему

содержанию относятся к пяти указанным типам: предметно-отраслевым, информационным, организационно-коммуникативным, инновационным и предпринимательским. Видовой состав кластеров и в целом матрицы компетенций зависит от сложности решаемых задач. Конечно, далеко не все бизнес-задачи включают инновационные или предпринимательские компетенции. Но модернизация ТИ относится к тем сложным задачам, которые требуют компетенций всех пяти типов.

Таблица 3

Пример матрицы компетенций на уровне «компетенция-индикатор»
(фрагмент содержания двух компетенций из разных кластеров)

Компетенции	Индикаторы
Определяет функциональные недостатки ТИ компании в целом, которые создают ограничения в ее работе (Из кластера «Диагностика ТИ промышленной компании»)	1) выявляет недостатки и ограничения отдельного технологического оборудования
	2) определяет принципиальные технические ограничения физических линий связи и возможности их развития
	3) определяет физическую изношенность основных фондов
	4) оценивает уровень моральной изношенности оборудования ТИ
	5) оформляет обоснованное заключение
Выстраивает конструктивные деловые взаимодействия с надзорными и административными органами (Из кластера «Учет условий, требований и ресурсов внешней среды»)	1) отслеживает изменения в нормативной документации надзорных и административных органов
	2) ориентируется в функциях и полномочиях надзорных и административных органов власти разного уровня
	3) учитывает порядок получения согласований и разрешений
	4) устанавливает конструктивные отношения со специалистами надзорных и административных органов
	5) контролирует сроки согласования документации и исполнения работ по проекту

Каждая конкретная компетенция имеет от трех до пяти индикаторов, которые являются основными признаками квалификации и ориентирами процесса повышения профессионализма конкретных работников, а также оценки их

готовности к успешному решению задач модернизации ТИ промышленных компаний. Компетенции и их индикаторы сформулированы в терминах действия. Компетенции оцениваются через индикаторы, для измерения которых созданы методики, позволяющие их оценивать по 10-балльной шкале.

Сравнительный анализ успешного и неудачного практического опыта решения указанных задач позволил также выделить наиболее важные и проблемные моменты, преодоление которых значительно повышало эффективность их решения либо приостанавливало рабочий процесс. В результате этого были определены приоритетные компетенции для разных категорий персонала. Их ценность определяется рангами значимости, которые важно учитывать при подборе менеджеров на определенные должности и формировании проектных команд для выполнения заказов на модернизацию ТИ предприятий. Примеры оценок профессионализма разных категорий персонала представлены в табл. 4.

Разработанная матрица компетенций стала основой методического комплекса для целенаправленной работы по развитию профессионализма персонала в приоритетном направлении бизнеса универсального оператора – модернизации ТИ промышленных компаний. Ее применение позволяет совершенствовать практически все виды и технологии кадровой работы (рис. 4). Главный эффект достигается за счет того, что компетентностный подход, становясь единой методической основой, выполняет функцию интегратора всех процессов, организуемых для развития профессионализма персонала. Благодаря этому появляется больше взаимосвязей между методами и технологиями, а получаемые с их помощью результаты дополняют друг друга. Например, результаты оценки компетенций работника для учета их при формировании проектной команды под конкретный договор на модернизацию ТИ одновременно с этим используются для определения его потребностей в обучении, решения вопросов о зачислении в кадровый резерв и дополнительном стимулировании профессионального роста. Таким образом, использование компетентностной методологии в основных направлениях кадровой работы позволяет системно построить работу с персоналом, что, конечно, повышает эффективность менеджмента в развитии человеческих ресурсов компании.

Как показывает опыт, использование матрицы профессиональных компетенций персонала не только повышает эффективность методов и технологий кадрового менеджмента, но также позволяет точнее определять приоритеты в развитии человеческих ресурсов соответственно главным задачам бизнеса.

Таблица 4

Пример оценки компетенций основных категорий персонала универсального оператора (по 10-балльной шкале)

Профессиональные компетенции персонала	Ранг значимости	Диапазон оценок в баллах
<i>Ключевые компетенции менеджеров среднего и нижнего уровня</i>		
Оценивает специфику АСУТП предприятия, планы ее развития и возможности ее интеграции с телекоммуникационной системой	1	5 – 8
Определяет виды и объемы необходимых ресурсов для выполнения принятого решения	2	2 – 5
Ориентируется в среде поставщиков технологий, оборудования и других услуг в телекоммуникационной сфере	3	5 – 8
Систематизирует информацию и адаптирует ее к решаемой технической задаче	4	7 – 10
Учитывает характеристики и функции новых телекоммуникационных систем и оборудования в проектных решениях	5	6 – 9
Организует грамотное оформление приемки и закрытие проекта, сохраняя партнерские отношения	6	2 – 5
<i>Ключевые компетенции ведущих специалистов</i>		
Находит новую информацию необходимую для решения конкретной задачи	1	4 – 7
Отслеживает появление новых технологий и оборудования в отрасли и оценивает их практическую применимость в работе	2	5 – 9
Учитывает стандартизированность и совместимость разных видов оборудования в проекте модернизации	4	5 – 8
Организует и проводит тестовые испытания установленного телекоммуникационного оборудования и системы в целом	3	4 – 6
Предусматривает выполнение всех условий, необходимых для легализации ТИ	5	3 – 5
При подготовке предложений выбирает оптимальные функции и характеристики для новых телекоммуникационных систем	6	7 – 10

Пожалуй, наибольший эффект от использования матрицы профессиональных компетенций достигается в корпоративном обучении. В результате диагностики компетенций персонала определяются потребности работников в обучении, на



Рис. 4. Возможности использования матрицы компетенций для развития профессионализма персонала

основе которых разрабатываются индивидуальные программы повышения квалификации. В результате анализа содержания отдельных кластеров компетенций и их взаимосвязей формируются корпоративные стандарты практической подготовки менеджеров и специалистов в виде конкретных модулей формирующего и поддерживающего обучения. Постоянное сотрудничество предприятия с вузом в организации корпоративной подготовки необходимых специалистов позволяет реализовать компетентностную модель с помощью новых технологий обучения, обеспечивающих дополнительный эффект в развитии всех компетенций, но прежде всего инновационных, входящих в состав матрицы.

В целом применение матрицы компетенций:

- является основой подбора оптимального состава проектных команд для быстрого и качественного выполнения договорных работ по модернизации ТИ;
- повышает качество отбора привлекаемого в компанию нового персонала;
- определяет содержание корпоративной подготовки и повышения квалификации персонала;

- повышает эффективность работы с кадровым резервом;
- стимулирует профессиональное саморазвитие менеджеров и специалистов;
- обеспечивает рост мотивации персонала за счет создания комфортных условий для профессионального и карьерного роста;
- создает благоприятные условия для выращивания новых лидеров внутри компании.

Таким образом, матрица компетенций оказывается инструментом широкого диапазона действий, обеспечивающим управление ростом профессионализма персонала и конкурентоспособностью компании в высокотехнологичном бизнесе.

4. Противоречия в развитии управленческой деятельности

Развитие управленческой деятельности в современном бизнесе отличается рядом противоречий, которые характерны для разных отраслей и имеют тенденцию усиления, особенно в наукоемких компаниях. Их появление и рост обусловлены высокой динамикой внешней среды, ускорением темпов технологических изменений в промышленности, интеграцией России в мировую экономику, масштабным (мировым и, как следствие, одновременно национальным) финансовым кризисом и другими сложными социально-экономическими процессами, связанными с переходом от индустриального общества к информационному. Речь идет именно о противоречиях, а не о недостатках или формально логических и количественных несоответствиях, потому что они являются результатом естественного развития объективных экономических процессов, а не следствием произвольных действий отдельных лиц. Как известно, диалектические противоречия представляют собой взаимодействие противоположных, взаимоисключающих сущностей сторон и тенденций предметов и явлений, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве и взаимопроникновении, выступая источником самодвижения и развития объективного мира и познания. Противоречия неизбежны, без них нет развития мира и эволюции нашего познания [26]. С точки зрения диалектической логики всякое развитие есть возникновение противоречий, их разрешение и в то же время возникновение новых противоречий. Таким образом, выявление и разрешение

противоречий является важным этапом управления любыми системами, включая экономические, ускоряющим их развитие.

По своему содержанию противоречия управленческой деятельности относятся к внутренним, так как представляют собой взаимодействия противоположных тенденций внутри единого объекта, которым является та или иная экономическая система. Развитие этих систем осуществляется в результате *раскрытия и разрешения противоречий*. При сохранении противоречий в неизменном виде развитие системы останавливается. В искусственных системах, созданных человеком, к каковым относятся экономика и ее составляющие, разрешение противоречий происходит в процессе целенаправленной деятельности. В полном виде противоречия управленческой деятельности проявляются в ходе активизации инновационных процессов.

Инновационная деятельность в любом бизнесе в своей природе содержит основу для противоречий. Главной для сотрудников является текущая работа, имеющая определенный организационный порядок, технологическую основу, установленные требования к результатам, за которые они отвечают и получают вознаграждение. Появление в сложившейся работе новых задач требует от персонала дополнительных усилий, изменений поведения, адаптацию к росту уровня напряженности труда. Поэтому менеджерам необходимо регулярно перестраивать деятельность свою и подчиненных таким образом, чтобы новые задачи решались успешно, не оказывая отрицательного влияния на основные результаты работы. В условиях перехода к инновационной экономике эти противоречия создают реальные барьеры в развитии промышленности [25]. В то же время их анализ и систематизация позволяют определить основные направления научных исследований и практических работ по совершенствованию систем управления и профессионализма менеджеров.

Чем больше бизнес работает по правилам инновационной экономики, тем больше менеджерам приходится погружаться в инновационную деятельность. Для поддержания темпов обновления, диктуемых требованиями конкурентоспособности, недостаточно иметь специальные подразделения, занимающиеся инновациями. Для ускорения процессов изменения и совершенствования бизнеса возникает острая необходимость привлекать все больше менеджеров и специалистов к решению инновационных задач. При этом им приходится распределять время и силы для параллельного выполнения текущей деятельности и инновационной, становящейся все более регулярной и длительной. Именно необходимость сочетать и совмещать эти деятельности

становится одной из основных закономерностей изменений в работе менеджеров при переходе к инновационной экономике.

Через изучение противоречий должно идти совершенствование систем менеджмента. Определение состава возникающих противоречий, их причин и следствий позволяет создать теоретическую основу для решения проблем управления и инновационной инфраструктуры промышленных предприятий, а также и развития образовательных систем подготовки менеджеров для промышленности (рис. 5).

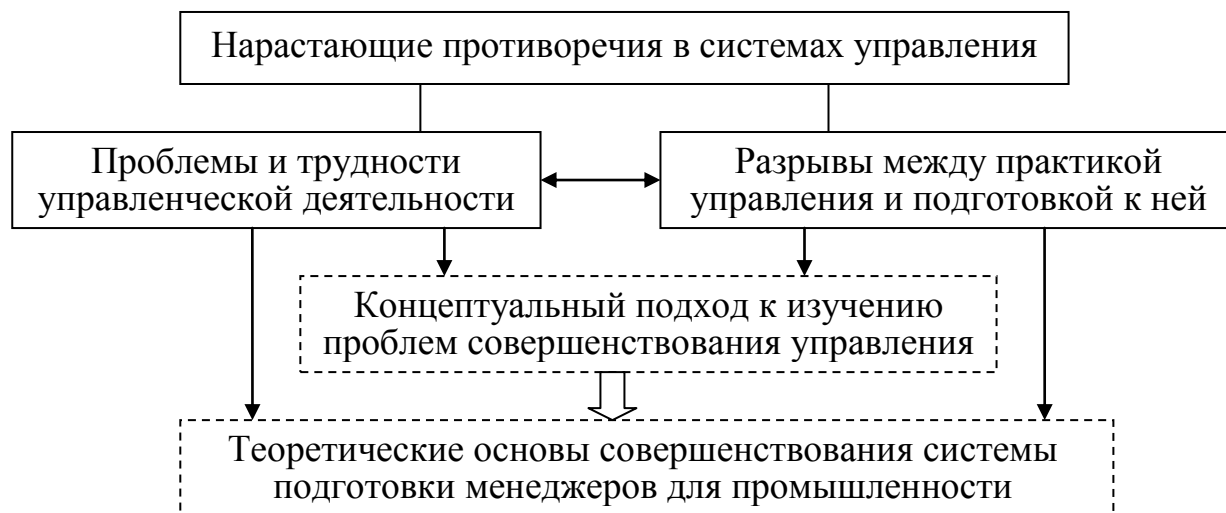


Рис. 5. Роль анализа противоречий в исследовании новых возможностей совершенствования систем управления в инновационном бизнесе

Базовым является противоречие *между нарастающими условиями инновационной экономики и традициями менеджмента индустриальной эпохи*. Оно формируется и развивается благодаря объективным процессам обновления, стимулируемым растущей конкуренцией, и закономерной инерции человеческого поведения и организационных систем в виде управленческого менталитета, корпоративной культуры и проявляется в усилении противоречия *между текущей и инновационной деятельностью*. Совмещение текущей и инновационной деятельности, близких по предметному содержанию, но принципиально различающихся по методологии выполнения, представляет собой серьезную проблему, решение которой даже при внедрении локальных и ожидаемых новаций предполагает специальную подготовку персонала, а также коррекцию корпоративной культуры [27]. Управление текущей производственной деятельностью направлено на закрепление и тиражирование оптимальных или стандартизированных образцов трудовых действий. А в управлении инновационной деятельностью основное содержание и функции связаны с

поиском и изменениями. При организации же постоянных инновационных процессов, которых требует конкурентная среда в новой экономике, задача интеграции данных видов деятельности многократно усложняется. Органичному сочетанию текущей и инновационной работы противостоят не только привычки, стереотипы рабочего поведения и менталитет большинства менеджеров, но и внутренняя среда компаний, включая цели, приоритетные ценности, методы и инструменты системы управления. В связи с этим необходимо кардинально изменить внутреннюю среду и способы поведения персонала, прежде всего управленческого, чтобы инновационный процесс был постоянно управляемым на всех корпоративных уровнях.

Указанное противоречие непосредственно связано с противоречием *между текущими интересами и потребностью вкладывать значительные средства в развитие предприятий*. Данные противоречия имеют институциональную природу, отражающую объективные трудности переходной экономики и последствия совершенных политических и макроэкономических ошибок в наиболее сложный период рыночных преобразований в 90-е годы. Они проявляются в разных формах «институциональных ловушек», например в инвестиционной близорукости на уровне поведения собственников и акционеров или в инновационной близорукости на уровне действий менеджмента.

В условиях переменчивых факторов экономической среды и роста локальных трудностей, обусловленных возрастающей необходимостью совмещения решения текущих и инновационных задач, развитие управленческой деятельности в современном бизнесе сопровождается усилением целого ряда конкретных взаимосвязанных противоречий (рис. 6).

1. Противоречие между системным характером инноваций и традиционным восприятием задач управления руководителями. Это объективное противоречие, потому что управление инновационными процессами отличается от управления производственно-технологическими процессами масштабом и качеством взаимосвязей между различными видами и сферами деятельности. Переход к инновационным задачам сопряжен не только с перестройкой деятельности менеджеров, но изменением всей системы бизнеса, включая внутреннюю инфраструктуру предприятия, организационную культуру, информационные потоки и технологии, структуру внешних связей и методы взаимодействия с партнерами. Для преодоления данного противоречия, прежде всего, необходимо изменить видение масштаба управленческой деятельности, включая более широкий диапазон объектов и задач, соответствующий охвату функций и

взаимосвязей этапов полного цикла нового продукта и стоящих за ними инновационных цепочек.



Рис. 6. Противоречия управленческой деятельности в инновационном бизнесе

2. Противоречие между *ожиданием конкретных целей бизнеса и ростом их неопределенности, изменчивости, также как и между содержанием точных целей бизнеса и ростом неопределенности условий их достижения*. Достижимость целей деятельности определяется их точностью, конкретностью и степенью соответствия возможностям компании. Цели бизнеса всегда реализуются в конкретной среде и поэтому они должны в полной мере ей соответствовать. Поэтому конкретность и точность определения бизнес-задач зависит от оценки среды в текущий момент и прогноза ее изменения, хотя бы в ближней перспективе. В динамичной внешней среде возникают трудности в прогнозной оценке

изменения ситуации даже в краткосрочном периоде. Поэтому цели в начале деятельности могут соответствовать внешним условиям и возможностям компании, а в конце ее уже серьезно расходиться с ними.

Вместе с тем, не ставя конкретных целей, нельзя планировать их достижение и обеспечивать высокую эффективность бизнеса. Когда цель поставлена в слишком обобщенной форме, для ее достижения необходимо иметь не только гибкие планы и готовность к разнообразным вариантам действий, но еще и резервы многих ресурсов. А, как известно, не используемые ресурсы и запасы снижают эффективность бизнеса.

В ситуации динамичной внешней среды многие компании действуют по принципу «не класть все яйца в одну корзину»: диверсифицируют бизнес и реализуют одновременно разные проекты. Это, конечно, снижает риск полного краха, но не гарантирует высокой эффективности. Наибольших успехов в бизнесе в подобных условиях достигают те компании, которые способны гибко управлять реализацией своих бизнес-задач, включая корректировку их содержания и способов их решения. Обычно такое управление обеспечивается не только эффективными стратегиями, но и высоко эффективными менеджерами. Причем чаще всего в переменчивой внешней среде именно квалификация, интеллект и интуиция менеджера являются решающими факторами получения высокого результата. Личность лидера, соответствующая масштабу бизнес-задачи, становится ключевым фактором деятельности компании в инновационной экономике. Соответственно главной задачей системы менеджмента является обеспечение компании такими менеджерами.

3. Противоречие между потребностями развития бизнеса и уровнем нематериальных активов, прежде всего между содержанием и масштабом инновационных задач и качеством интеллектуальных ресурсов (корпоративные знания, бизнес-идеи, профессионализм персонала, прежде всего менеджеров). Недостаток материальных и финансовых ресурсов сейчас не создает противоречия, потому что легко устраняется как временный дисбаланс, если есть идеи, проекты с соответствующими бизнес-планами, в которых и отражается уровень интеллектуальных ресурсов компании. Но вопрос наращивания нематериальных активов в большинстве случаев вызывает серьезные трудности. Это происходит в одних случаях, потому что эти ресурсы по-прежнему воспринимается как не основные. А в тех случаях, когда его оценка менеджментом является адекватной, торможение его развития связано с недостатком методов и опыта в этой области.

4. Противоречие между *специализацией менеджмента и необходимостью его системного развития во взаимосвязи с другими направлениями деятельности* для повышения гибкости и адаптивности бизнеса. Специальные знания, применяемые для локальных задач или в отдельных сферах деятельности, растущее количество специального инструментария, рабочих моделей и терминологии ограничивают предметное содержание и сужают диапазон деятельности менеджера. В каждой сфере деятельности компании наблюдается углубление и детализация содержания работ, для выполнения которых появляются новые специальные знания и компетенции. Вместе с углублением в свою специализацию у менеджера объективно снижаются способности понимать особенности других специализаций, а также комплексные и стратегические задачи управления бизнесом, если приоритетную роль в них занимают вопросы, не относящиеся к специфике его деятельности. Таким образом, специализация менеджмента способствует развитию одностороннего видения задач управления бизнесом.

В то же время развитие бизнеса и рост сложности внешних условий требуют повышение оперативности, гибкости и адаптивности системы управления, следовательно, взаимосвязей между всеми направлениями деятельности и специализированными подразделениями. Чем выше уровень управления, тем большее значение в работе руководителя имеют способности видеть взаимосвязи разных сторон деятельности компании и учитывать их в организации работы отдельных направлений, решении тактических задач и особенно в принятии стратегических решений.

Данное противоречие, как и первое, наиболее заметно проявляется и влияет на деятельность компании, когда в результате объективных причин происходит служебный рост успешных узкоспециализированных менеджеров. Специфика профессионализма этих менеджеров ограничивает их возможности для работы на новой должности, если она выходит за рамки специализации. При переходе менеджеров на более высокий уровень общего управления основными задачами становятся междисциплинарные, для решения которых не подходят прежние методы. Естественно, на новой должности они осваивают новые подходы, но предметная основа накопленного опыта принятия управленческих решений в значительной мере переносится на новые задачи. Уровень их способности к междисциплинарному видению задач общего менеджмента часто не соответствует объективной сложности и разносторонности содержания этих задач, что ведет к определенной однобокости и недостаточной системности принимаемых решений.

В условиях кризиса или принятия стратегических решений данное противоречие может приводить к критическим ситуациям, вызванным недооценкой каких-то факторов, неиспользованием скрытых взаимосвязей, выходящих за рамки предмета той или иной специализации. Поэтому преодоление указанных негативных моментов опыта специализации (при сохранении позитивных, которых также немало) в деятельности на уровне топ-менеджмента является важным условием обеспечения гибкости и адаптивности бизнеса, которые особенно необходимы в современных условиях быстро изменяющейся внешней среды.

5. Противоречие между *характером требований должностной деятельности на разных уровнях менеджмента* связано с разнонаправленными векторами содержания освоенной деятельности на должности нижнего уровня и задач, которые нужно решать на более высоком уровне. Данное противоречие создает проблемы для совершенствования системы менеджмента в случае служебного продвижения руководителя, обусловленные увеличивающимся различием задач и функций менеджеров на разных уровнях управления.

Глобализация экономики, активное развитие сетевого бизнеса приводят к ужесточению конкуренции, следствием которой является рационализация и алгоритмизация организационных технологий. Для бизнеса важно, чтобы эти технологии были эффективными и могли быстро внедряться в новые подразделения, филиалы и виды вновь организуемого бизнеса. В связи с этим во многих компаниях появляются стандартные бизнес-процессы и выстроенные до деталей системы менеджмента, которые однозначно определяют поведение исполнительского персонала и менеджеров нижнего звена.

Вместе с тем возрастающая неопределенность, динамика и изменчивость внешней среды постоянно повышают требования гибкости, креативности к бизнесу и соответствующего поведения менеджеров высшего звена. Вектор развития управленческой деятельности на высших должностях управления оказывается противоположным тому, который имеет место на нижних уровнях. При переходе на более высокую должность у менеджера меняется не только масштаб деятельности (как это было в индустриальной экономике), но одновременно с этим и качественный характер, а также видовой состав профессиональных действий. В связи с этим наблюдается усиление противоречия между требованиями технологичности, работы в заданных системой рамках на уровне стандартизированного исполнения решений и совершенно другими требованиями при переходе менеджера на более высокий уровень, где необходимо

анализировать постоянно изменяющиеся условия и принимать новые решения. В результате этого противоречия опыт работы менеджера на прежнем уровне оказывается малополезным, а в отдельных аспектах деятельности даже вредным для работы на более высокой должности.

Информатизация систем управления усиливает однозначность требований к работе менеджера на нижнем уровне, но не снижает неопределенности задач, стоящих перед топ-менеджментом. Более того, благодаря внедрению и совершенствованию компьютерных систем и IT-технологий в управление увеличиваются объемы информации, с которой приходится работать менеджерам на всех уровнях бизнеса, что создает для них дополнительные нагрузки. В результате более активно закрепляются стереотипы профессионального поведения, что способствует росту противоречий в требованиях к деятельности менеджеров на разных уровнях управления.

Усилению противоречий этого вида также способствуют системы и процедуры отбора сотрудников на должности менеджеров нижнего звена. Выстроенные бизнес-процессы и соответствующие им системы менеджмента, ориентированные на организацию высокопроизводительного труда, задают жесткие требования не столько к подготовке (что могут обеспечить корпоративные учебные центры), сколько к поведенческим и личностным качествам работника, соответствующим сформированному стандарту должностной деятельности. В результате тщательной проверки этих качеств отдельные вакансии в некоторых компаниях заполняются после выбора из 10-15 кандидатов, проходивших испытательный срок. При таком направленном отборе, как правило, слабо учитываются способности кандидата к профессиональному росту, ориентированному на принципиально иные требования к деятельности на более высоких должностях. В то же время очевидно, что лучший кандидат для стандартизированного поведения при выполнении установленных функций в заданных условиях меньше всего способен, благодаря тем же профессиональным и личностным качествам, к работе на должности топ-менеджера. После приобретения практического опыта работы в стандартизированной системе менеджмента нижнего звена у него оказывается еще меньше способностей к работе в условиях неопределенности, переменчивости, характерных для высшего уровня управления.

Разнонаправленные тенденции развития организационной деятельности, наблюдающиеся в крупном и сетевом бизнесе в последнее десятилетие, логичным образом ведут к ослаблению корпуса топ-менеджеров. Как известно, во всех компаниях в первую очередь результаты работы сотрудников влияют на их

служебный рост. Поэтому лучшие менеджеры хорошо нормированной деятельности в стандартизированных системах, продвигаясь по служебной лестнице, оказываются на более высоких уровнях управления, где качественно другие условия и требования к работе. Таким образом, на высших должностях постепенно оказывается все больше менеджеров, имеющих выраженные способности к работе с конкретным набором привычных задач, решаемых в типовых условиях, и соответственно меньше остается менеджеров, обладающих способностями к эффективной деятельности в сложной динамичной среде, требующей самостоятельного поиска новых решений. Не случайно результаты исследований показывают рост неудовлетворенности собственников и первых руководителей эффективностью менеджеров высшего и среднего звена. Все это приводит к росту кадрового дефицита на высшие должности в системах управления в различных видах бизнеса. А подготовка топ-менеджеров оказывается обремененной необходимостью преодолевать жесткие поведенческие стереотипы и ценностные установки.

6. Противоречие между *содержанием мотивации текущей и инновационной деятельности*. Очевидно, что на активность и целенаправленность инновационных процессов влияют мотивы и стимулы профессиональной деятельности. Компании получают реальные результаты от текущей деятельности, от уровня которых зависит вознаграждение всех работников. Поэтому для менеджеров главным стимулом деятельности считается необходимость «правильной и стабильной работы» компании, достижение минимума издержек, снижение рисков в ее деятельности. Следовательно, менеджеры мотивированы на успешное решение текущих задач и не обладают высокой заинтересованностью в инновационной деятельности. Тем более что в краткосрочной перспективе инновации часто представляют собой только издержки, выгоды от них могут быть получены лишь в долгосрочном периоде. Данное обстоятельство еще больше снижает стимулы менеджеров к проведению инноваций.

Другие работники также могут быть против инноваций. Одной из целей работников компании является сохранение рабочих мест, поэтому инновации, сокращающие рабочие места, они воспринимают отрицательно. В связи с этим противоречие мотивов у основных категорий персонала не меньше других препятствует интеграции текущей и инновационной деятельности.

Мотивационное противоречие не так просто преодолеть. Для того чтобы повысить инновационную активность менеджеров, используют специальные стимулы, такие как продажа им части акций компании, оценка результатов их

деятельности за продолжительный период работы. Но при этом нередко происходит демотивация текущей деятельности, что снижает эффективность бизнеса и соответственно доходы компании. Такой результат, конечно, не является разрешением противоречия мотивов и не соответствует интересам участников бизнеса: собственников и персонала. Преодоление мотивационных барьеров между текущей и инновационной деятельностью возможно при создании сбалансированной системы мотивации, включающей специальные механизмы и решения, а также деловые и межличностные отношения между руководителями и подчиненными.

Ключевым вопросом в таком противостоянии интересов является доступ к объективной информации. Многие сотрудники, как правило, владеют достаточной информацией о текущей деятельности, но не обладают реальной информацией об инновационной, что и приводит к их оппортунистическому поведению. Единственный рецепт в разрешении таких конфликтов интересов – поиск баланса между требованиями стабильности и динамизма и снижение асимметрии информации [28].

Исследование указанных выше противоречий, в котором участвовало более 160 человек из трех организаций (из них 94 менеджера, остальные ведущие специалисты), позволило получить конкретные данные об их влиянии на работу менеджеров и организационных структур.

Опрос показал, что выделенные противоречия:

- 1) характерны для всех (100%) менеджеров и большинства (83%) специалистов;
- 2) оказывают негативное влияние на работу:
 - только отдельных работников – 11,2%;
 - многих работников – 43,1%;
 - большинства работников – 43,7%;
 - всех работников – 2,0%;
- 3) отрицательно влияют на деятельность:
 - ключевых подразделений компании – 53,6%;
 - не только ключевых, но и других смежных подразделений – 27,5%;
 - всей компании в целом – 19,9% ;
- 4) вызывают у менеджеров:
 - дополнительное напряжение в работе – 91,6 %;
 - снижение качества результатов работы – 55,5%.
 - необходимость проводить изменения – 44,5%;
 - конфликтные ситуации с окружением – 36,1%;

- неоднозначность требований сверху – 34,6%;
- задержки в сроках решения задач – 33,5%;
- непонимание перспектив развития – 31,4%;
- трудности в достижении результата – 28,8%;
- неуверенность в своих решениях – 21,5%.

7. Противоречие между *большими объемами доступной информации и структурой знаний менеджеров*, ограничивающей возможности переработки информации и использования ее для улучшения результатов деятельности. Оно часто воспринимается как противоречие между изобилием общих сведений, познавательной информации и отсутствием конкретных данных, необходимых для работы. Увеличивающиеся информационные потоки несут полезную информацию, которую становится все сложнее обрабатывать и учитывать в конкретных ситуациях, требующих принятия решений, из-за недостатка уровня знаний, сложившихся корпоративных стереотипов работы с ней, а также интеллектуальных моделей поиска и анализа новых знаний. Объемы новой информации становятся больше способностей ее обрабатывать и использовать.

Появление и усиление данного противоречия имеет объективные причины: а) увеличиваются темпы прироста знаний во всех областях; б) вместе с развитием технических информационных систем наблюдается рост «информационного мусора», состоящего из избыточной, дублирующей и недостоверной, непроверенной на практике или в эксперименте информации. В результате этого менеджерам часто приходится работать с информацией, которая характеризуется низким качеством, низкой ценностью, высокой новизной и высокой неоднозначностью. Исследования показывают, что даже в достаточно успешных организациях больше 50% информации, получаемой руководителями разного уровня от сотрудников своей компании, требует доработки и систематизации, а более 10% – требует повторного выполнения работы по ее подготовке. Кроме того, по оценкам менеджеров, они практически никогда не получают информацию, которую можно было бы сразу использовать без внесения уточнений и доработок [29].

Все эти обстоятельства логичным образом приводят к выводу о том, что «способность управлять информационной перегрузкой и справляться со страхом перед информацией выглядит как главная компетенция менеджеров» [11, с.145].

«Информационное» противоречие характеризуется серьезными негативными последствиями. Потеря времени и сил на ее поиск снижает мотивацию на достижение высокого результата, а иногда доводит менеджера до безразличия к

качеству решаемых задач (эффекты мотивационного и эмоционального выгорания). Рост информационной перегрузки у менеджеров всех уровней ведет к повышению напряженности труда, количеству стрессов и, как следствие, снижению работоспособности, увеличению ошибочных действий и негативного влияния на окружающих.

8. Противоречие между *содержанием подготовки и реальным составом практических задач менеджеров*. Оно является следствием и результирующей по отношению ко всем указанным выше. Подготовка менеджеров ориентирована на содержание известных задач, варианты решения которых изучены, их теоретические основы сформулированы, а практический опыт обобщен и зафиксирован в различных информационных документах и источниках. Благодаря этому обучаемые могут знакомиться с оптимальными способами решения этих задач и разбираться в различных связанных с ними аспектах профессиональной деятельности. Это основной путь формирования обучающих программ и развития управленческого профессионализма.

В то же время быстро изменяющаяся внешняя среда и технологическое развитие с каждым годом увеличивают темпы появления новых задач. Поэтому эффективность деятельности менеджеров оказывается все больше зависимой от того, насколько они смогут самостоятельно освоить те задачи, подготовку к которым не проходили. Этому могут способствовать только личный потенциал роста, ближнее профессиональное окружение и организационная система бизнеса, ориентированная на поддержку и развитие управленческого профессионализма. Последнее приобретает ключевое значение, потому что функциональная настройка системы менеджмента может помогать или, напротив, препятствовать менеджеру в поисках решений новых задач, а также в целом создавать условия для того, чтобы он самостоятельно осваивал новое.

Таким образом, высокая динамика разнородных факторов экономической среды в период перехода к инновационной экономике выражается в росте противоречий в системах менеджмента промышленности. Определение состава этих противоречий и способов их преодоления позволяет создать теоретическую основу для понимания характера изменения содержания и структуры управленческой деятельности при переходе к инновационной экономике и совершенствования систем управления промышленными компаниями. Учитывая выявленные тенденции изменения характера управленческой деятельности, можно сделать вывод о том, что современное управление представляет собой процесс преодоления и разрешения противоречий. А собственно управление инновациями

– это процесс гармонизации выделенных и многих других противоречий (между модернизацией и рутинной; целостностью и дробностью; централизацией и децентрализацией; предпринимателями и управляющими), возникающих на протяжении ее жизненного цикла [25]. Для обеспечения баланса между объективными противоположностями, которые особенно присущи инновационным процессам, необходимо обладать высокой квалификацией и внутренней готовностью к такой работе.

5. Модель развития профессионализма на основе потенциала роста

Для понимания управленческого профессионализма необходимо постоянно учитывать тенденции изменения содержания деятельности современных руководителей. Во многих компаниях, особенно занимающихся быстро развивающимися бизнесами, представления о профессионализме менеджеров стали изменяться. Наиболее профессиональными считаются уже не те, кто в совершенстве владеет основами текущей деятельности, а те, кто, кроме этого, быстро адаптируются к изменяющимся условиям и постоянно появляющимся новым задачами. Быстрая смена задач и основного содержания деятельности становится все более характерной чертой для бизнеса в самых разных отраслях. Сокращение периода между появлением новых технологий, новых производственных задач, с одной стороны, и высокая динамика изменчивости условий внешней среды и соответствующие им новые требования бизнеса, с другой, сместили акценты в содержании понятия «управленческий профессионализм». Главным для менеджера становится скорость и качество освоения новых знаний и компетенций, позволяющих изменять свое поведение и быстро адаптироваться к новым задачам и факторам.

Данная модель управленческого профессионализма, которую можно назвать моделью адаптивного лидерства, построена на использовании понятия потенциала профессионального роста менеджеров. Актуальность такого подхода вызвана необходимостью максимально полно и быстро учитывать изменения требований внешней среды к бизнесу и благодаря этому достигать преимуществ над

конкурентами. Под потенциалом профессионального роста автор понимает определенный внутренний ресурс (способность) менеджера, который позволяет ему самостоятельно: повышать эффективность выполняемой деятельности, развиваться и адаптироваться к объективным изменениям в ее условиях и содержании, а также осваивать новые виды действий и функций, относящихся к его профессиональным обязанностям.

Модель управленческого профессионализма на основе потенциала роста сохраняет в основе матрицу компетенций, но добавляет к ним характеристики поведения, позволяющие быстро изменять отдельные компетенции и на их основе развивать новые, которые соответствуют изменениям задач и условий деятельности. По существу, такая концептуальная конструкция представляет собой компетентностную модель управленческого профессионализма с механизмом его ускоренной адаптации к изменяющимся условиям за счет потенциала профессионального роста, который можно наращивать и тем самым обеспечивать максимальное развитие менеджера.

В соответствии с данной моделью можно конкретизировать существенные качества успешной управленческой деятельности. *Профессионализм менеджера* – это интегральная характеристика, отражающая одновременно высокий уровень компетенций, необходимых для решения актуальных задач, и способность осваивать новые компетенции для решения задач, появляющихся в связи изменениями технологий и условий бизнеса, обеспечивая стабильность результатов своей деятельности.

Управленческий профессионализм, как строгое научное понятие, должен включать не только компетентность, но и активное отношение менеджера к своей деятельности, выражающееся в двух аспектах ответственности: за результаты выполняемой работы и свою способность соответствовать изменениям профессиональной области и бизнеса, т.е. за свой профессиональный рост. В связи с этим возникает необходимость выделить в модели профессионализма менеджеров те качества, которые определяют *потенциал роста* и соответственно эффективность развития и саморазвития всех типов компетенций, особенно инновационных. Для этого важно понимать, какие характеристики человека наиболее существенно влияют на результативность управленческой деятельности.

В многочисленных публикациях по этой теме выделяется большое количество различных способностей и личностных характеристик, которые содействуют достижению высокой эффективности управленческой деятельности [6, 23, 30, 31, 32 и др.]. Часто эти качества-способности называют внутренними или

личностными факторами эффективности управленческой деятельности. В теории и психологии управления существует множество перечней и классификаций таких качеств, которые с той или иной стороны (в зависимости от решаемой задачи) описывают состав менеджерских способностей. Наиболее известным и общепризнанным, прежде всего в зарубежной практике, является модель «Большой пятерки», или пятифакторная модель личностных черт, отражающая основные параметры влияния личности на практическую работу менеджеров [33, 34]. Каждый из пяти факторов данной модели включает конкретные личностные качества:

1. Экстраверсия (высокий уровень выраженности характеризуют напористость, энергичность, активность, общительность);
2. Нейротизм (низкий уровень выраженности характеризуется эмоциональной стабильностью, уверенностью, уравновешенностью, спокойствием);
3. Сознательность (высокий уровень выраженности характеризуется дисциплинированностью, ответственностью, надежностью, настойчивостью, добросовестностью);
4. Открытость опыту (высокий уровень характеризуется любопытством, склонностью к творчеству, оригинальностью, богатым воображением);
5. Доброжелательность (высокий уровень выраженности характеризуется склонностью к сотрудничеству, доверчивостью, дружелюбием, добротой).

Связь этих факторов с эффективностью управленческой деятельности подтверждена многими эмпирическими результатами и наблюдениями. Кроме того, четыре из пяти этих факторов (исключая открытость опыту) рассматриваются в качестве детерминант лидерского поведения [35, с. 124-127].

Один из наиболее интересных подходов в исследовании внутренних факторов управленческой деятельности представлен в типологии специальных способностей руководителя, предложенный Г.Юкл и Д.Ван Флит, которые выделяют четыре категории умений, позитивно связанных с эффективностью управленческой деятельности [35, с. 212-214].

1. Технические умения предполагают:
 - знание различных видов выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
 - знание рабочих операций, технологических процессов и оборудования;
 - знание рынка, клиентов и конкурентов.
2. Концептуальные умения включают способность:

- анализировать сложные явления, улавливать намечающиеся тенденции, осознавать перемены, формулировать проблемы и находить пути их решения;
- вырабатывать креативные, практичные решения проблем;
- концептуализировать сложные идеи и использовать модели, теории и аналогии.

3. Интерперсональные умения заключены в способности:

- понимать межличностные и групповые процессы;
- расшифровывать мотивы, чувства и установки людей, проявляя, в частности, эмпатию и социальную сензитивность;
- поддерживать с людьми отношения сотрудничества, используя такт, дипломатичность, навыки разрешения конфликтов;
- осуществлять речевую коммуникацию и убеждать других.

4. Административные умения, которым присущ двойственный характер, составляют:

- выполнять релевантные менеджерские функции типа планирования, делегирования полномочий, контроля;
- реализовывать комбинацию ряда технических, когнитивных и интерперсональных умений.

Все эти умения необходимы каждому менеджеру. Но в зависимости от уровня должности и специфике бизнеса удельный вес тех или иных умений для конкретного менеджера может приобретать особое значение. Приоритетность этих умений для менеджера изменяется вместе с его карьерным ростом. Для линейного менеджера нижнего звена первоочередное значение имеют технические и интерперсональные умения, для функционального менеджера среднего звена – административные и интерперсональные, для топ-менеджера – концептуальные и интерперсональные. Как видим, интерперсональные умения сохраняют ключевую роль на всех уровнях и управленческих должностях. Не случайно умения этого типа тесно переплетены с характеристиками социального и эмоционального интеллекта.

Учет мнений самих руководителей о тех качествах, которые определяют их успешность, позволяет дополнить и конкретизировать представления о личностных факторах эффективности управленческой деятельности. Результаты опроса президентов крупных японских компаний относительно того, какими качествами должен обладать президент промышленной компании, Т.Коно

представил в виде одиннадцати основных менеджерских характеристик японских руководителей (рис. 7) [35, 36].



Рис. 7. Структура управленческих способностей японских руководителей

Одним из вариантов интеграции личностных факторов эффективности, основанный на приведенных результатах, полученных Т.Коно, и данных опроса руководителей ведущих финских компаний [37], является подход, в котором индивидуальные характеристики преобразуются в поведенческие требования к управленческой деятельности [35]. Они представляют собой следующий перечень:

- умение создавать результаты; желание много работать для их достижения;
- желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- искусство принимать быстрые решения;
- готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;

- способность сосредоточиться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;
- готовность к близким социальным взаимоотношениям;
- готовность к общему руководству;
- творческий подход к своей работе;
- постоянное совершенствование и хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- готовность к мотивированию себя и персонала;
- готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионального персонала;
- готовность к политическому руководству;
- международный кругозор (готовность менеджера работать в любой части света и отвечать стандартам, принятым в международном деловом сообществе).

Следует заметить, что у большинства авторов, исследовавших профессионально важные качества управленческой деятельности, есть свои предпочтения в выделении наиболее ценных качеств, обеспечивающих успех в управленческой профессии. Однако такая ситуация не создает противоречий и проблем в связи с тем, что большая часть качеств, рассматриваемых как профессионально важные, тесно взаимосвязаны между собой, а их содержание как бы взаимопроникает друг в друга. В силу такого взаимодействия и комплексного характера управленческих способностей они не являются автономными друг от друга образованиями, а часто выступают как компоненты и даже средства реализации друг друга [38].

В решении задачи конкретизации модели управленческого профессионализма на основе потенциала роста автором было проведено исследование личностных факторов эффективности *инновационной деятельности* менеджеров, которые находились в динамичном состоянии профессионального развития и карьерного роста. Оно осуществлялось в течение семи лет путем накопления эмпирических данных с промежуточным анализом. За этот период было обследовано более 260 менеджеров (57% являлись менеджерами среднего звена, 9% – топ-менеджерами и 34% – менеджерами нижнего звена), для которых, по оценкам экспертов, были характерны динамичный профессиональный рост и успехи в карьерном

продвижении. Корреляционный анализ связи диагностических показателей с оценками экспертов их успехов в решении новых организационно-управленческих задач позволил выделить характеристики, имевшие наиболее тесную и устойчивую взаимосвязь. Данные характеристики по существу являются индикаторами потенциала профессионального роста (рис. 3.5).

Для наглядности сравнения значимости индикаторов в интегрированном показателе потенциала профессионального роста использовалась условная 10-балльная шкала их оценки. Границы этой условной шкалы были заданы эмпирическими показателями: с одной стороны, максимальными значениями, полученными в результате диагностики менеджеров репрезентативной выборки, а с другой стороны, минимальными значениями характеристик менеджеров, не попавших в репрезентативную выборку по экспертным оценкам динамики профессионального роста и успехов в инновационной деятельности. В результате применения стеновой шкалы полученные оценки диагностических показателей всех обследованных менеджеров оказались в заданном диапазоне. На рис. 8 приведены средние показатели индикаторов, полученные в репрезентативной выборке менеджеров, обладающих потенциалом роста.

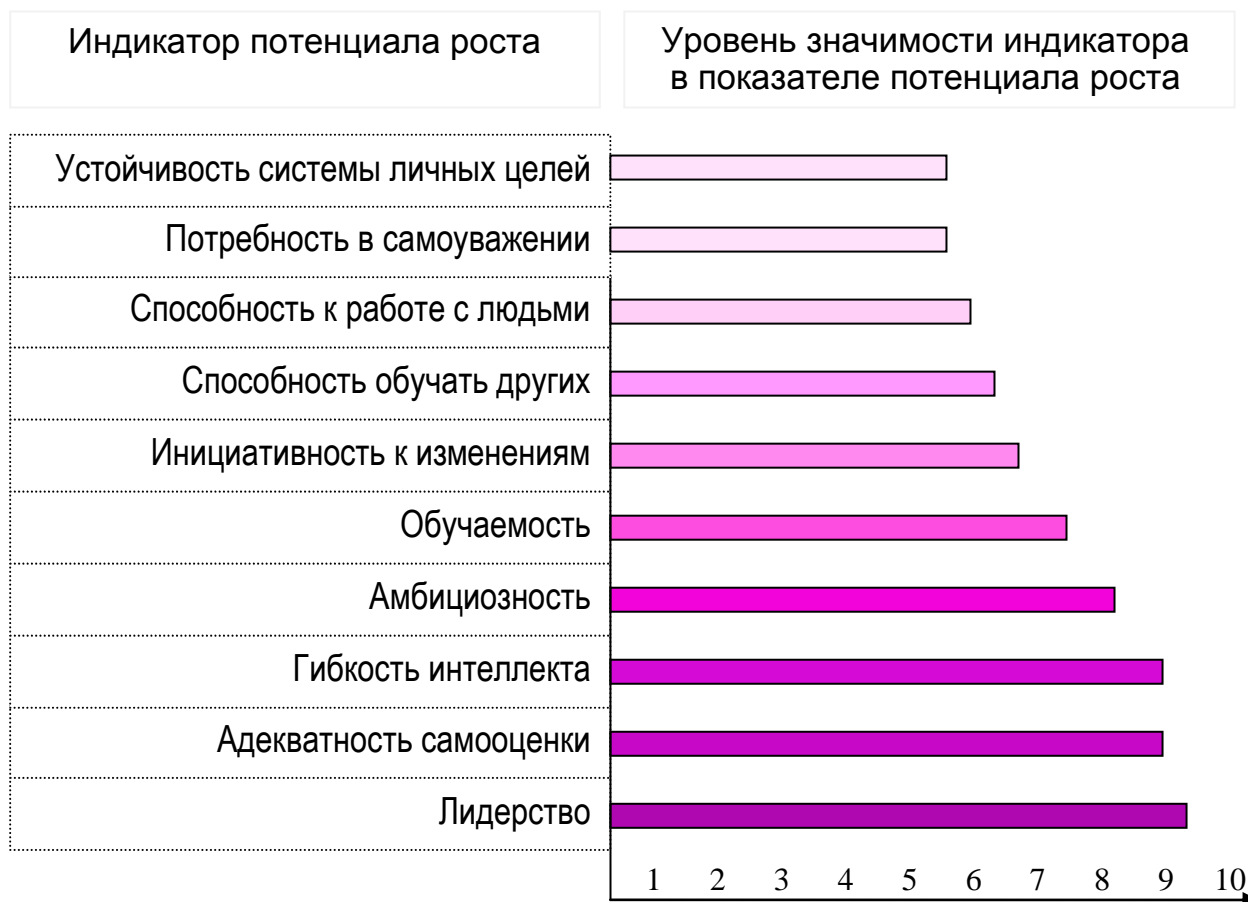


Рис. 8. Индикаторы потенциала профессионального роста менеджера

Кроме указанных на рис. 8 наиболее важных индикаторов профессионального роста менеджеров был отмечен еще ряд значимых показателей. В большинстве обследованных групп руководителей разных предприятий имела место тесная статистическая связь успешных результатов работы с такими диагностическими показателями, как *активность саморазвития*, *эмпатия* и *склонность к риску*. Эти показатели на отдельных промежуточных этапах лонгитюдного исследования входили в десятку наиболее сильных индикаторов.

На основе анализа полученных данных была построена модель управленческого профессионализма, учитывающая показатели потенциала профессионального роста менеджеров (рис. 9).

Потенциал профессионального роста каждого менеджера не является заданным от природы; он изменяется как в сторону роста, так и в противоположном направлении. Изменение самого потенциала роста зависит не только от внутренних качеств личности, но и от образовательного и практического опыта менеджера, а также внешних факторов, которые определяют характер его производственной деятельности и адаптацию к ее изменениям.

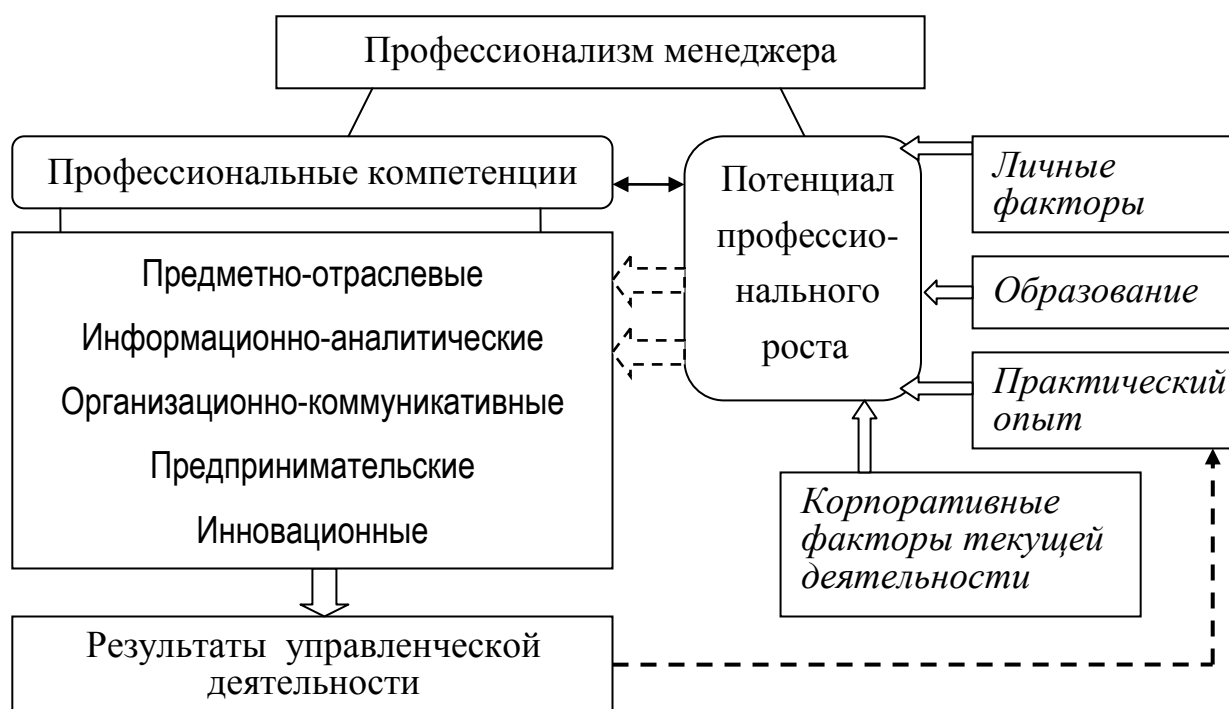


Рис. 9. Структура управленческого профессионализма, включающая потенциал роста менеджера

Результаты исследований в области психологии, социологии, акмеологии и опыт практического наблюдения позволяют выделить четыре группы факторов, которые наиболее активно влияют на потенциал профессионального роста:

- 1) личные, обусловленные индивидуальными личностными и интеллектуальными

качествами человека; 2) образовательные – уровень и качество полученного общего и профессионального образования, включая базовое и все виды дополнительного; 3) корпоративные, отражающие особенности внутренней среды организации, в которой работает менеджер; 4) практического опыта, характеризующие конкретное содержание профессионального и жизненного опыта сотрудника (рис. 9). К ним, конечно, можно добавить универсальный фактор – общую культуру человека, имеющий значение для развития профессионализма в любой области.

Среди наиболее важных корпоративных факторов следует выделить: организационную культуру, внутрифирменное обучение, информационную среду, используемые технологии менеджмента и ближнее окружение, в котором наиболее сильное влияние оказывают вышестоящие руководители. Сила влияния индивидуального опыта на потенциал профессионального роста более всего зависит от трех его показателей: содержательного разнообразия, степени отрефлексированности и уровня его систематизации.

Потенциал профессионального роста способствует совершенствованию поведения менеджера на основе обновления компетенций, которые необходимы для адаптации к изменениям задач и среды. Все выделенные характеристики менеджера, являющиеся индикаторами потенциала роста, способствуют развитию и саморазвитию управленческих компетенций.

Понятие потенциала профессионального роста подчеркивает, что уровень способностей к росту может быть разным и что для их реализации необходимы соответствующие условия, преобразующие потенциальные качества в реальные возможности. При этом условия для реализации потенциала роста могут существенно различаться для разных менеджеров, а при отсутствии адекватных условий потенциал может не раскрыться или реализоваться не в полной мере. В отсутствие инновационных потребностей бизнеса (что трудно представить в современной экономике, но что нередко встречалось несколько десятков лет назад) потенциал менеджеров может остаться невостребованным в течение длительного времени, что снижало его и часто сводило «на нет». Даже крупные американские компании (GM, AT&T, Sears и др.) в течение 20-30 лет успешно работали, не меняя стратегию [24]. В этот период наверняка у многих менеджеров их потенциал роста оказался невостребованным.

Главное значение данной модели управленческого профессионализма заключается в двух моментах. Во-первых, анализ характеристик потенциала профессионального роста позволяет более точно прогнозировать вероятную

динамику дальнейшего развития менеджера как в условиях стабильности его производственной деятельности, так и при существенном изменении содержания его задач. Во-вторых, учет факторов потенциала профессионального роста позволяет расширить диапазон подходов к развитию менеджеров. Становится понятно, что повышать профессионализм менеджеров можно не только с помощью обучения, но и за счет регулирования многих условий его деятельности и внутренней корпоративной среды, а также путем управления его карьерным ростом и профессиональным опытом. Таким образом, использование данной модели управленческого профессионализма повышает возможности промышленных компаний адаптировать свое производство и бизнес к изменяющимся условиям внешней среды.

6. Комплексная модель управленческого профессионализма

Несмотря на привлекательность компетентностного подхода, усиленного моделью потенциала профессионального роста, и даже с учетом того, что еще далеко не полностью реализованы его возможности для совершенствования профессионализма менеджеров и специалистов, уже сейчас ясно, что его нужно расширять и обогащать новыми понятиями и функциональными элементами, отражающими реальные процессы и механизмы управленческой деятельности. Многие примеры успешной и неудачной деятельности менеджеров, особенно в сложных ситуациях, характеризующихся высокой степенью неопределенности, трудно объяснить исходя лишь из анализа имеющихся компетенций. В процессе работы в быстро изменяющихся условиях профессионал использует не только компетенции, но и ряд других регуляторов управленческой деятельности, в которых выражается качество стабильных результатов, а также и своеобразное отношение ответственности.

Изучение специальной литературы показывает, что к содержанию профессиональной деятельности относят многие виды знаний, навыков, компетенций и интеллектуальных механизмов, регулирующих организационное поведение человека [11, 14, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49]. Их анализ и

проверка в собственных исследованиях с позиции междисциплинарного подхода позволили предложить новую концептуальную модель управленческого профессионализма [19, 25, 50, 51]. Наиболее полно отражает междисциплинарную структуру профессионализма менеджеров следующий набор компонентов, составляющий управленческую деятельность (рис. 10).

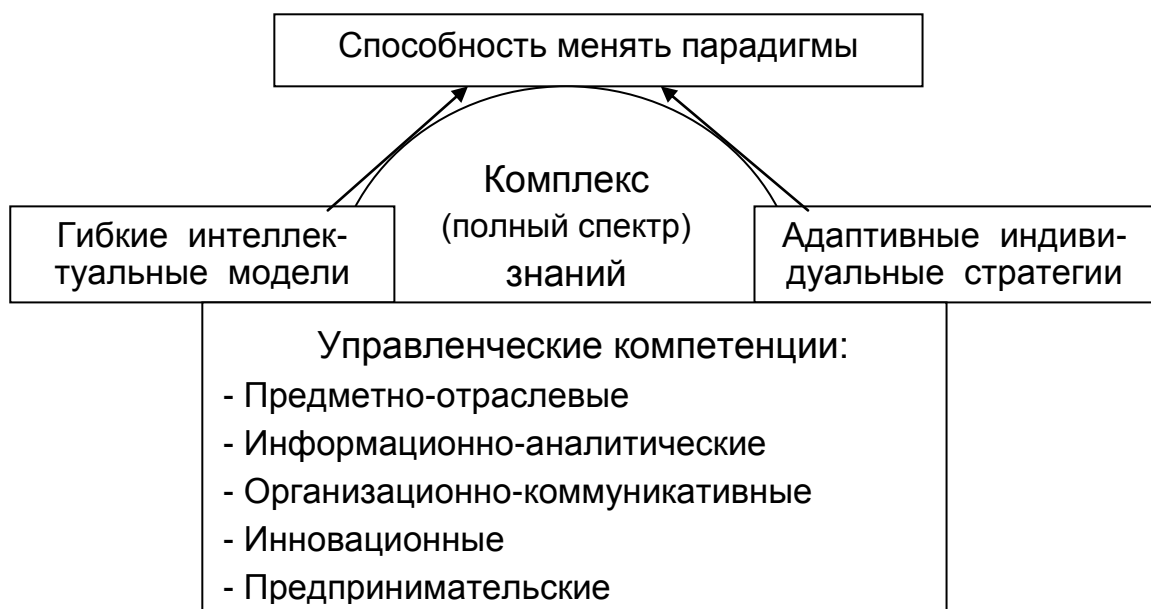


Рис. 10. Основные элементы комплексной модели управленческого профессионализма

Знания – отражение существующего положения вещей, тенденций, существенных и закономерных связей между явлениями, задающее контекст применения информации. В отличие от информации знание служит руководством для решений и действий. Для анализа управленческой деятельности целесообразно рассматривать следующие виды знаний:

- *описательные* (фактологические), отвечающие на вопрос «что? где? когда?»;
- *причинные*, отвечающие на вопрос «почему?»;
- *процедурные*, или операциональные, отвечающие на вопрос «как? каким образом?»;
- *системные*, отвечающие на вопрос о том, «каким образом?» все указанные знания взаимосвязаны и «в результате чего?» они образуют нечто целое, открывающее новое видение привычных вещей;
- *концептуальные*, отвечающие на вопрос «зачем? для чего?».

Компетенции и их основные виды: *предметные, информационные, организационно-коммуникативные, инновационные и предпринимательские* – рассмотрены выше. К сказанному ранее следует добавить, что для эффективной практической деятельности особенно важны взаимосвязи между компетенциями,

необходимыми для их *кластеризации*, под которой имеются в виду процессы соединения компетенций разного вида и их коррекции в ходе интеграции в состав комплекса (кластера) компетенций. Эти процессы носят постоянный характер, так как кластеры формируются для каждой задачи служебной деятельности, имеющий регулярный характер. И если задачи меняются или появляются новые, то происходит рекластеризация компетенций и формирование новых кластеров. Поэтому профессионализм – это не просто совокупность компетенций, а определенный *набор их кластеров*, состоящий из указанных разновидностей. В формировании кластеров компетенций важную роль играют концептуальные и междисциплинарные знания, а также опыт их практического применения.

Следует отметить, что отраслевая специфика профессионализма менеджеров промышленности отражается не только в предметных компетенциях, но и в организационно-коммуникативных, инновационных и, в какой-то мере, в предпринимательских. Еще больше отраслевая специфика профессионализма менеджеров отражается в кластерах, которые определяют их практическую способность решать комплексные производственные и бизнес-задачи. Это видно на примере анализа управленческой деятельности в электроэнергетике (табл. 5).

Гибкие интеллектуальные модели. Интеллектуальная модель – это определенный формат управленческого мышления, относящийся к относительно крупным и целостным видам деятельности менеджера. Содержание и свойства интеллектуальной модели зависят от применяемых средств и инструментов профессионального мышления. Ее главная характеристика – гибкость. Под гибкостью интеллектуальной деятельности менеджера понимается его способность заменять способы действий, которые не позволяют добиться необходимого результата, на более эффективные для решения стоящей задачи. Чем больше гибкость интеллектуальных моделей, тем выше способности менеджера менять подходы к задаче, разнообразить способы действий с ее содержанием и расширять диапазон поиска ее решения [51]. Противоположностью гибкости управленческого мышления являются такие свойства, как ригидность, прямолинейность, жесткость.

Гибкие интеллектуальные модели (принципы, схемы, стратагемы, фреймы, ментальные карты и образы, эвристики, рабочие процедуры и др.) – устойчивые, находящиеся на уровне подсознания предположения, логические и функциональные взаимосвязи, обобщения и алгоритмы, которые влияют на наше понимание событий и выбираемые нами способы действия, обеспечивая высокую

Отраслевая специфика управленческой деятельности в электроэнергетике

Примеры специфики	Задачи руководителей	Кластеры компетенций руководителей
<p><i>Производство.</i></p> <p>Доминирование вопросов безопасности, надежности, социальной ответственности.</p> <p>Сложное непрерывное автоматизированное производство, требующее высокого уровня образования работников и профессионально важных психофизиологических качеств оперативного персонала.</p> <p>Ограниченность конкурентной среды, что тормозит рост ее инновационной активности.</p> <p><i>Инновации.</i></p> <p>Отсутствие продуктовых инноваций и преобладание в основном производстве технологических инноваций, которые осуществляются дискретно. Отсюда высокая инерционность технических и организационных систем и бизнес-процессов.</p> <p>Высоко капиталоемкая отрасль, имеющая длительный период внедрения и освоения новых технологий.</p> <p>Оборудование большинства предприятий отрасли предельно изношено, технологии устарели и требуют замены, поэтому высокая актуальность масштабной технологической модернизации, что требует инновационной активности, к которой менеджмент не готов в силу отсутствия опыта ввода новых мощностей, необходимых компетенций.</p>	<p><i>Производственные задачи.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль работы оборудования, технологической дисциплины и ответственности персонала. 2. Обеспечение оптимального функционирования энергосистемы. 3. Поддержание высокой готовности работников к действиям во внештатных ситуациях (повышение квалификации, противоаварийные тренировки, создание условий для труда и отдыха). <p><i>Инновационные задачи.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Разработка оптимальных планов технического перевооружения и замены оборудования. 5. Подготовка инвестиционных программ. 6. Разработка инновационных проектов. 7. Организация инновационной деятельности и бизнес-процессов по реализации новых проектов. 	<p><i>Производственная деятельность.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг технологического процесса в разных режимах работы. 2. Планирование текущих и капитальных ремонтов с учетом производственных и экономических требований. 3. Организация ремонтных работ с минимальным снижением производственных мощностей. 4. Управление квалификацией сотрудников и их функциональным состоянием. <p><i>Инновационная деятельность.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Планирование технологической модернизации. 6. Инвестиционное и инновационное проектирование 7. Организация взаимодействия с органами государственного регулирования, муниципальной власти, проектными организациями, производителями и поставщиками оборудования. 8. Управление проектными инновационными командами.

поисковую активность в профессиональных ситуациях. Наибольшей гибкостью обладают *эвристики* – найденные самостоятельно способы решения нетиповых задач, которые человеку удастся переносить на другие задачи и ситуации.

Специфика управленческой деятельности определяет состав разновидностей интеллектуальных моделей менеджера. Интеллектуальные модели определяются ключевыми аспектами управленческой деятельности, характеризующими ее содержание. Основное содержание и специфика управленческой деятельности наиболее отчетливо выражаются в следующих процессах и действиях.

1. Решение задач. Основную часть работы менеджера составляет процесс решения задач. Даже тогда, когда выполняется решение вышестоящего руководителя или существует известный алгоритм ее решения, менеджеру приходится решать много задач более мелкого масштаба. При этом в управленческой деятельности велико их содержательное разнообразие: технические, организационные, кадровые, экономические, политические, информационные и прочие.
2. Постоянные межпредметные (междисциплинарные) переходы. Значительная часть работы менеджера содержит одновременно разные предметные аспекты, например комплексные задачи, включающие комбинацию из технических, экономических, организационных, кадровых и прочих аспектов управленческого труда, которые необходимо учитывать в равной мере. При этом по мере должностного роста доля таких разносторонних комплексных вопросов и задач увеличивается. В их решении необходимо одновременно учитывать все имеющиеся аспекты, для чего требуется уметь переносить и преобразовывать информацию из одной предметной плоскости в другую.
3. Принятие оперативных решений. Важная особенность деятельности менеджера состоит в необходимости часто оперативно реагировать на возникающие обстоятельства, быстро меняющиеся ситуации, новую информацию и в сжатые сроки принимать адекватные решения. Оперативность решений – постоянное требование в работе большинства руководителей самого разного должностного уровня.
4. Анализ и преодоление проблемных ситуаций. Менеджер работает не только с задачами, но и различными проблемами. Действия в проблемной ситуации существенным образом отличаются от процедур решения задач. Для подавляющего большинства людей работа с проблемной ситуацией представляется менее комфортной и гораздо более сложной, чем любая

задача, так как содержит много неопределенностей. В связи с этим она требует намного большего напряжения интеллектуальных и эмоциональных усилий. В инновационной экономике в управленческой деятельности имеет место явная тенденция увеличения количества проблемных ситуаций и роста их разнообразия. Чем выше конкурентная среда, интеллектуальная емкость содержания бизнеса и инновационная активность компании, тем чаще менеджеру приходится сталкиваться с проблемами и проблемными ситуациями.

Отсюда четыре соответствующих основных вида интеллектуальных моделей управленческой деятельности. Их гибкость зависит от комплекса средств, которые используются в управленческом мышлении. Они делятся на внутренние механизмы и внешние инструменты организации интеллектуальных процессов в управленческой деятельности, неполный перечень которых представлен на рис. 11. Разнообразие инструментов управленческого мышления определяет гибкость интеллектуальных моделей. При этом внутренние средства и механизмы влияют в большей мере на гибкость и соответственно эффективность интеллектуальных моделей менеджера.

Интеллектуальные модели не только влияют на скорость и качество получаемого в работе результата, но также и на развитие самой профессиональной деятельности: на его обучение и саморазвитие. Гибкие интеллектуальные модели определяют возможности быстрого освоения новых профессиональных компетенций, прежде всего инновационных. Они представляют собой способы переработки и фиксации накапливаемого профессионального опыта в активных формах управленческого мышления, что обеспечивает интеграцию прежнего опыта и нового содержания профессиональной деятельности. Благодаря этому они способствуют развитию имеющихся компетенций, а также при появлении новых задач и знаний содействуют быстрой их трансформации в новые компетенции. Гибкие интеллектуальные модели обеспечивают разнообразие профессионального поведения, адаптивность к изменяющимся условиям благодаря способности к самостоятельному поиску, выходящему за рамки привычных стереотипов и стандартов деятельности. Например, интеллектуальные модели, в которых используются эвристики, позволяют полностью реализовать профессиональный потенциал менеджера, максимально использовать имеющиеся знания и возможности информационной среды для решения текущих проблем и задач, создавая при этом условия для повышения его профессионализма.



Рис. 11. Виды и содержание интеллектуальных моделей управленческого профессионализма

Таким образом, гибкие интеллектуальные модели в развитии менеджера выполняют функции:

- совершенствования имеющихся компетенций;
- коррекции содержания компетенций путем их изменения и преобразования соответственно изменениям задач и условий сферы деятельности, бизнеса в целом и его внешней среды;
- самостоятельного формирования новых компетенций для появившихся задач, которых раньше не было в опыте;
- развития качеств управленческого мышления, тесно связанных с гибкостью, к которым относится пластичность, устойчивость мыслительных процессов, креативность. Их применение в профессиональном поведении, в свою

очередь, способствует повышению гибкости решений и действий менеджера, а также в целом интеллектуальных моделей.

Характер влияния интеллектуальных моделей с противоположными качествами на развитие важных характеристик профессионализма менеджера показан в табл. 6.

Таблица 6

Характер влияния интеллектуальных моделей на развитие менеджера

Функции в развитии профессионализма	Влияние интеллектуальных моделей	
	жестких	гибких
1	2	3
Совершенствование имеющихся компетенций	Медленный процесс, учитывающий только постоянные требования	Ускоренный процесс в полном соответствии с содержанием задач и всеми аспектами их решения
Коррекция компетенции	Изменение компетенций практически не происходит; применяется прямолинейный перенос имеющихся компетенций на изменившиеся задачи, что ведет к ошибкам или снижению эффективности	Планомерное изменение и преобразование имеющихся компетенций; оказание помощи другим в изменении методов работы и решения управленческих задач
Формирование новых компетенций	Низкая чувствительность к изменениям, доминирование стереотипов поведения препятствуют самостоятельному формированию компетенции. Объективная потребность вызывает у менеджера защитное поведение и повышенную конфликтность. Для появления новых компетенций необходимо специальное обучение и длительный опыт работы под руководством наставника.	Высокая чувствительность к изменениям, поиск новых способов решения появляющихся задач, самостоятельное овладение новыми знаниями, накопление и рефлексия опыта их применения, обеспечивают формирование новых компетенций соответственно объективной потребности в них. Специальное обучение может ускорить процесс формирования новых компетенций.

1	2	3
Развитие управленческого мышления	Медленный рост управленческого интеллекта, сужение диапазона интеллектуальной активности в профессиональной деятельности, обусловленные стремлением использовать общепринятые алгоритмы, ориентацией на привычные стереотипы, уходом от принятия решений и ответственности в ситуациях, выходящих за рамки типовых ситуаций.	Повышение пластичности и лабильности мыслительных процессов, стремление понять суть происходящих изменений, устойчивая поисковая активность, креативность в формировании новых способов профессионального поведения.

Адаптивные индивидуальные управленческие стратегии – общие схемы ориентации, определяющие направления выбора и приоритеты действий в решении определенного класса задач на основе ключевых понятий, личных принципов, мотивационных и ценностных установок. Главная их практическая ценность в том, что они обеспечивают поиск правильного вектора действий и позволяют сохранить высокую активность в условиях недостатка или противоречивости информации о производственной ситуации [51].

Как известно стратегия – это прежде всего выбор действий и определение их приоритетов. Индивидуальная стратегия – это выбор действий и приоритетов, который определяется несколькими факторами, среди которых основными являются: 1) устойчивая система ценностей (ценностных ориентаций) личности, определяющая ее жизненную позицию; 2) стилевые особенности поведения, которые человек выбирает как удобные и привычные, потому что они соответствуют его психофизиологическим особенностям и профессиональному опыту; 3) концептуальное видение своей области профессиональной деятельности, а также проблем и задач, решаемых в работе на занимаемой должности. Каждый из этих основных факторов, по существу, является внутренним механизмом индивидуальной стратегии менеджера.

Обследование менеджеров, проведенное на предприятиях электроэнергетики и машиностроения, показало, что существуют признаки, которые достаточно полно и точно характеризуют индивидуальную управленческую стратегию. Такие

признаки характеризуют каждый внутренний фактор. Они были представлены в виде шкал, заданных альтернативными параметрами, которые использовались для оценки и анализа индивидуальной стратегии. В каждом факторе было выделено семь диагностических признаков, которые в целом позволяли оценивать индивидуальную управленческую стратегию менеджеров. Например, со стороны первого фактора «устойчивая система ценностей личности» индивидуальная стратегия определяется, например такими признаками, как «личные цели – цели предприятия», «качество результата – количество результата». Зависимость индивидуальной стратегии менеджера от стилевых особенностей поведения характеризуется такими признаками, как «ориентация на процесс – ориентация на результат», «ориентация на сотрудников – ориентация на работу», «предпочтение начинать с легких задач – предпочтение начинать с трудных задач». Влияние концептуального видения профессиональной деятельности на индивидуальную управленческую стратегию проявляется в таких параметрах поведения, как «интерес к текущим задачам – интерес к задачам развития», «главный ориентир должностные функции – главный ориентир содержание задач», «подход к задачам на основе учета локального опыта своего производственного участка – подход к задачам на основе учета опыта профессиональной деятельности, выходящего за границы текущей деятельности».

Адаптивность индивидуальной стратегии зависит от особенностей поведения менеджера, которые оцениваются с помощью указанных признаков. Как показали результаты эмпирического исследования, наиболее адаптивными индивидуальными стратегиями обладают менеджеры, которые получили оценки ключевых признаков близкие к середине указанных шкал, т.е. для их поведения был характерен примерно равный учет обоих альтернативных параметров. И, напротив, наименее адаптивными оказались те, чье поведение характеризовалось крайними оценками, т.е. им было свойственно явно выраженное предпочтение одной из альтернатив. При этом низкий уровень адаптивности индивидуальной стратегии имел место независимо от того, какая именно из двух альтернатив была характерна для поведения менеджера. При любом варианте односторонней ориентации наблюдается снижение адаптивности индивидуальной стратегии менеджера. Это означает, что, например ориентация в профессиональной деятельности только на личные цели или только на цели предприятия ограничивает адаптивность менеджера. Для адаптивной индивидуальной стратегии необходим баланс между личными и корпоративными целями. Аналогичное сбалансированное соотношение альтернативных параметров

необходимо и для других выделенных признаков поведения менеджера, которые связаны с индивидуальной управленческой стратегией.

Данные эмпирического исследования свидетельствуют, что сбалансированное соотношение всех указанных признаков поведения, а соответственно формирование адаптивной индивидуальной управленческой стратегии достигается лишь на основе профессиональных компетенций и гибких интеллектуальных моделей (см. разд.3.2). При отсутствии профессиональных компетенций высокого уровня наблюдаются лишь отдельные сбалансированные признаки, чаще относящиеся к фактору стилевых особенностей поведения менеджера.

Парадигмы – допущения и логические конструкции, которые лежат в основе способности человека видеть мир как значимый и понятный. Они задают рамки мировосприятия и способ объяснения глубинного смысла деятельности.

Сейчас можно выделить три подхода к пониманию парадигмы. Первый (классический, заложенный трудами Т.Куна) рассматривает понятие «парадигма» как общепризнанную научно доказанную теорию, систему понятий, которые задают рамки восприятия мира с позиции определенной области знаний и тем самым закладывают основы интерпретации фактов и обоснования практических действий [52]. Это предельно широкая концептуальная схема, позволяющая объяснить большинство процессов и явлений в определенной области знания, а также прогнозировать возможные их изменения. Основой каждой парадигмы служит определенная культурная традиция, система научных представлений, включающая критерии истинности и методы их применения для решения актуальных вопросов, выбора приоритетов и принятия ответственности. В этом подходе парадигма – это система взглядов, которая базируется на результатах новейших научных исследований и практических достижений.

Второй подход связан с накопленным опытом использования понятия парадигмы, введенного Т.Куном, в различных областях знания, который привел к расширению его толкования и применению для анализа не только в науке, но и практических областях, а также в деятельности отдельных людей. Развитие отдельных областей практики не всегда идет в соответствии с научными парадигмами. Часто в них формируются свои «отраслевые» парадигмы, отражающие в большей мере технологические достижения, которые задают свои главные ориентиры в развитии той или иной области. Примером может служить смена парадигм в бизнес-образовании: *научная парадигма* (60 – 70-е годы XX в.), *системная парадигма* (80 – 90-е годы XX в.), *сетевая парадигма* (начало XXI в.). Каждая новая научная или «отраслевая» парадигма, как правило, расширяет

видение существующих проблем и возможностей их решения. Но эти дополнительные возможности имеют критическое значение лишь для тех задач и проблем, которые не решались в рамках прежних подходов. Для многих задач в любой области практики новые парадигмы не являются критически необходимыми и обязательными для всех специалистов, потому что существует достаточно других подходов, которые обеспечивают относительно удовлетворительный результат их деятельности. И поэтому часто они рассматриваются как потенциальные возможности, которые могут пригодиться лишь в перспективе.

Третий подход максимально расширил применение понятия парадигмы, определив его как инструмент деятельности, который есть у каждого человека. Парадигма отдельного человека – это ключевые точки отсчета, задающие систему координат его личного восприятия и объяснения мира или отдельной области практической деятельности, которая определяет его индивидуальное видение проблем и возможностей. Парадигма – это предельные рамки, в которых человек воспринимает и осознает мир, включая профессиональные области деятельности. По Дж. Баркеру, парадигма – это система взглядов и представлений, в рамках которых человек воспринимает мир и предвидит его изменение в будущем [41]. Применяемые специалистом парадигмы изменяются вместе с его профессиональным ростом и развитием той практики, в которой он работает. Но парадигмы отдельного человека не всегда являются производными от имеющихся в его области деятельности. Развитие индивидуальных представлений является источником новых парадигм для различных областей науки и практики. Парадигмы той или иной области изменяются благодаря тому, что у отдельных профессионалов появляется новый взгляд на существующие проблемы, более современные способы их анализа и объяснения, дающие новое видение возможностей развития деятельности, которые оформляются в виде соответствующих парадигм. Результативность применения этих новых парадигм способствует их распространению и последующему общему признанию в качестве таковых для целых отраслей или более локальных областей науки или практической деятельности. Этим обусловлено значение исследования индивидуальных парадигм

Индивидуальная парадигма – это внутренний механизм, определяющий границы ориентировки, соответствующий контекст и диапазон активной осмысленной деятельности человека. Люди, действующие в различных парадигмах, имеют в виду разный контекст, поэтому им трудно понять смысл

действий и поступков друг друга. Главными признаками парадигм, которые использует человек, являются *масштаб видения* и *глубина понимания* своей области деятельности. Система имеющихся взглядов и представлений, в рамках которых человек воспринимает свою работу, производственные задачи и способы их решения, включая восприятие должностной ответственности, отражает масштаб видения и глубину понимания области профессиональной деятельности [51]. Развитие масштаба видения зависит не только от знаний, интеллекта и личностных характеристик, но и от того, каким образом они применяются в реальном поведении, т.е. от индивидуальных стратегий, которые использует менеджер. Ключевой функцией любой парадигмы, используемой человеком в профессиональной деятельности, является *предвидение событий и действий, прогнозирование развития ситуаций*.

Но главное в этом вопросе не наличие парадигм и даже не их уровень, а способность их менять в зависимости от задач, объектов и условий деятельности. Изменяемость парадигм менеджера зависит от уровня и системности знаний, объема и структуры профессиональных компетенций, гибкости интеллектуальных моделей деятельности, а также от адаптивности и разнообразия индивидуальных управленческих стратегий. Поэтому способность менять парадигмы – это определенная результирующая профессионального развития менеджера. От данного умения больше всего зависит эффективность решений кардинально новых задач и выбор оптимального поведения в сложных ситуациях, например стиля управления другими людьми.

Способность менять свои парадигмы дает менеджеру понимание своих собственных парадигм и парадигм других людей (в полной мере – своих подчиненных и коллег и, как минимум, частично, вышестоящих руководителей). Благодаря этому умению обеспечивается другой уровень взаимопонимания и взаимодействия, позволяющий предвидеть поведение окружающих и возможные их результаты, а соответственно своевременно их корректировать и достигать максимальных успехов.

Производственная деятельность с часто повторяющимися типовыми задачами и повседневными должностными функциями способствует выработке стереотипов профессионального поведения, которые создают препятствия для освоения новых действий и проявления творчества. Поэтому для совершенствования инновационной деятельности менеджеру важно иметь в своем профессиональном арсенале такие средства, как гибкие интеллектуальные модели. А для того чтобы преодолевать рассмотренные выше противоречия, обостряющиеся в

инновационной экономике, важно владеть такими инструментами, как системные и концептуальные знания, индивидуальные стратегии и парадигмы (рис. 3.7). Гибкие интеллектуальные модели, составляющие основу развития операциональной структуры управленческой деятельности, и индивидуальные стратегии и парадигмы (основу развития лидерского потенциала) в совокупности представляют собой методологическую базу развития управленческого профессионализма. Благодаря развитию этих компонентов управленческой деятельности формируется способность «активно использовать возникающие трудности во благо своей работы, что является критерием достижения пика профессионального развития» [53]. Формирование и развитие данных компонентов профессиональной деятельности должно стать целью развития менеджеров, прежде всего на послевузовских уровнях системы управленческого образования.

Одно из главных достоинств комплексной модели управленческого профессионализма состоит в том, что она включает механизмы, обеспечивающие саморазвитие менеджера. Профессиональное саморазвитие является главным показателем высокого уровня профессионализма в любой деятельности. Функциональный подход к анализу содержания комплексной модели управленческого профессионализма позволяет представить его в виде определенного саморазвивающегося организма, в котором выделяются следующие органы-инструменты:

- основа функционирования профессиональной деятельности – знания полного спектра и рутины;
- ядро стабильной активности, обеспечивающее практическую направленность и результативность, – компетенции;
- регулятор изменчивости и адаптации – гибкие интеллектуальные модели;
- навигатор преобразующей активности – индивидуальные управленческие стратегии и парадигмы (рис. 12).

Знания, интеллект и личностное отношение к объекту неразрывно взаимосвязаны в любой осознанной активности человека. Одно без другого в профессиональной деятельности просто не существует. В то же время в разных видах действий человека нетрудно выявить преобладающую роль какой-то одной из этих составляющих его целенаправленную активность. Если использовать эту парадигму для анализа процесса профессионализации, то можно выделить функциональные элементы управленческой деятельности, в которых преобладают те или иные составляющие. В зависимости от этого внешняя форма их проявления

существенно меняется. Например, в предметно-отраслевых компетенциях менеджеров обычно доминируют знания; в организационно-коммуникативных компетенциях могут доминировать знания, интеллект и отношение к человеку вообще. Во внутреннем строении инновационных компетенций ситуация аналогичная. В связи с этим высокий уровень развития компетенций может

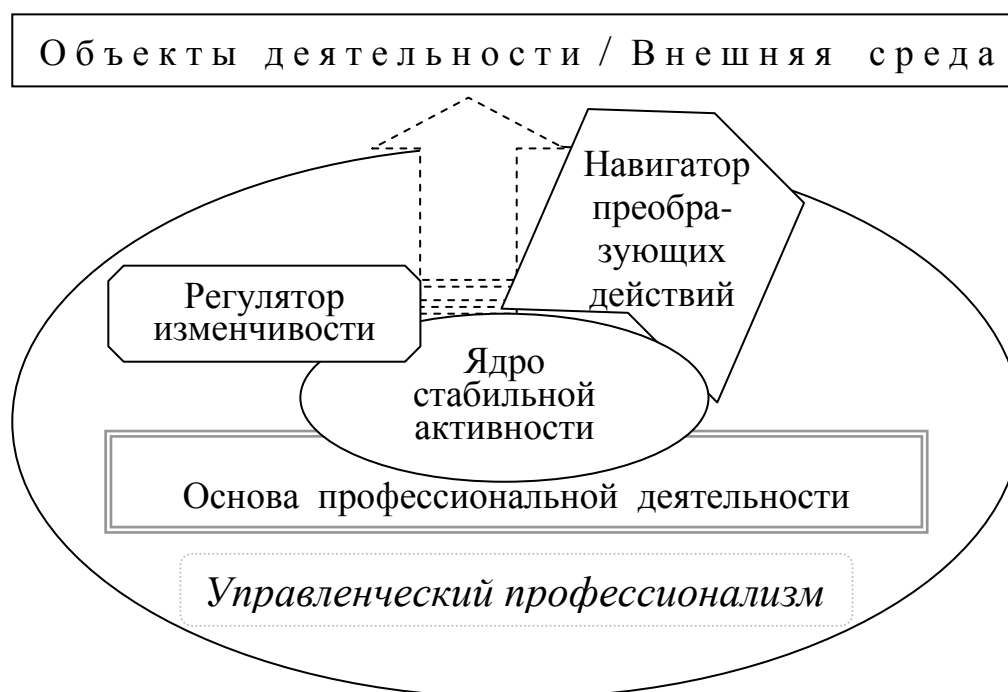


Рис. 12. Управленческий профессионализм как саморазвивающаяся система

реализовываться в разных формах поведения. Учитывая количество и различие профессиональных компетенций, можно легко прийти к выводу о логичности и закономерности разнообразия форм высококвалифицированного поведения. Компетентный руководитель или специалист может по-разному действовать, достигая одинаково высокого результата.

7. Оценка управленческого профессионализма

Для того чтобы оценить роль выделенных структурных компонентов профессионализма в конкретных видах управленческой деятельности, было проведено исследование, задача которого состояла в том, чтобы определить, какие составляющие имеют ключевое значение для роста профессионального мастерства менеджеров разных отраслей.

Эмпирическая проверка роли отдельных компонентов, составляющих предлагаемую модель, на профессиональное мастерство менеджеров проводилась путем сравнения «лучших» и «худших» менеджеров на предприятиях трех отраслей: электроэнергетики, газотранспортной и телекоммуникационной. Для этого использовался метод экспертной оценки компонентов управленческого профессионализма, основу которого составляла методика субъективного шкалирования.

Для учета разных аспектов управленческого профессионализма в каждой отрасли исследовались менеджеры разных сфер деятельности и специализаций. В электроэнергетике оценивались менеджеры генерирующих, энергосбытовых и электросетевых компаний; в газотранспортной отрасли – функциональные менеджеры администрации компании и линейные менеджеры производственных участков; в телекоммуникационной области – менеджеры специализированных компаний и менеджеры телекоммуникационных подразделений предприятий других отраслей (металлургии, машиностроения и электроэнергетики).

Экспертами выступали менеджеры указанных предприятий (более 340 человек), среди которых были представители всех должностных уровней, но большинство относились к среднему менеджменту. Они оценивали лучших и худших менеджеров, с которыми им приходилось работать или взаимодействовать, с помощью указанных выше элементов профессионализма, представленных в экспертных листах в виде субъективных полярных шкал. Под лучшими менеджерами имелись в виду те, кто в наибольшей степени обладает профессиональными качествами и достигает стабильно высоких результатов в своей работе, под худшими – менеджеры с противоположными характеристиками и результатами. После обработки субъективные оценки переводились в количественные показатели 7-балльной шкалы. Основные результаты исследования представлены на рис. 13 – 15, которые показывают, что различия между «лучшими» и «худшими» обнаружались по всем оцениваемым элементам, однако их уровень заметно расходится.

Величина различий между показателями «лучших» и «худших» менеджеров по функциональным компонентам управленческой деятельности свидетельствует об уровне их индикативности для оценки управленческого профессионализма. Рассмотрим по данному показателю данные, полученные в эмпирическом исследовании менеджеров на предприятиях указанных отраслей.

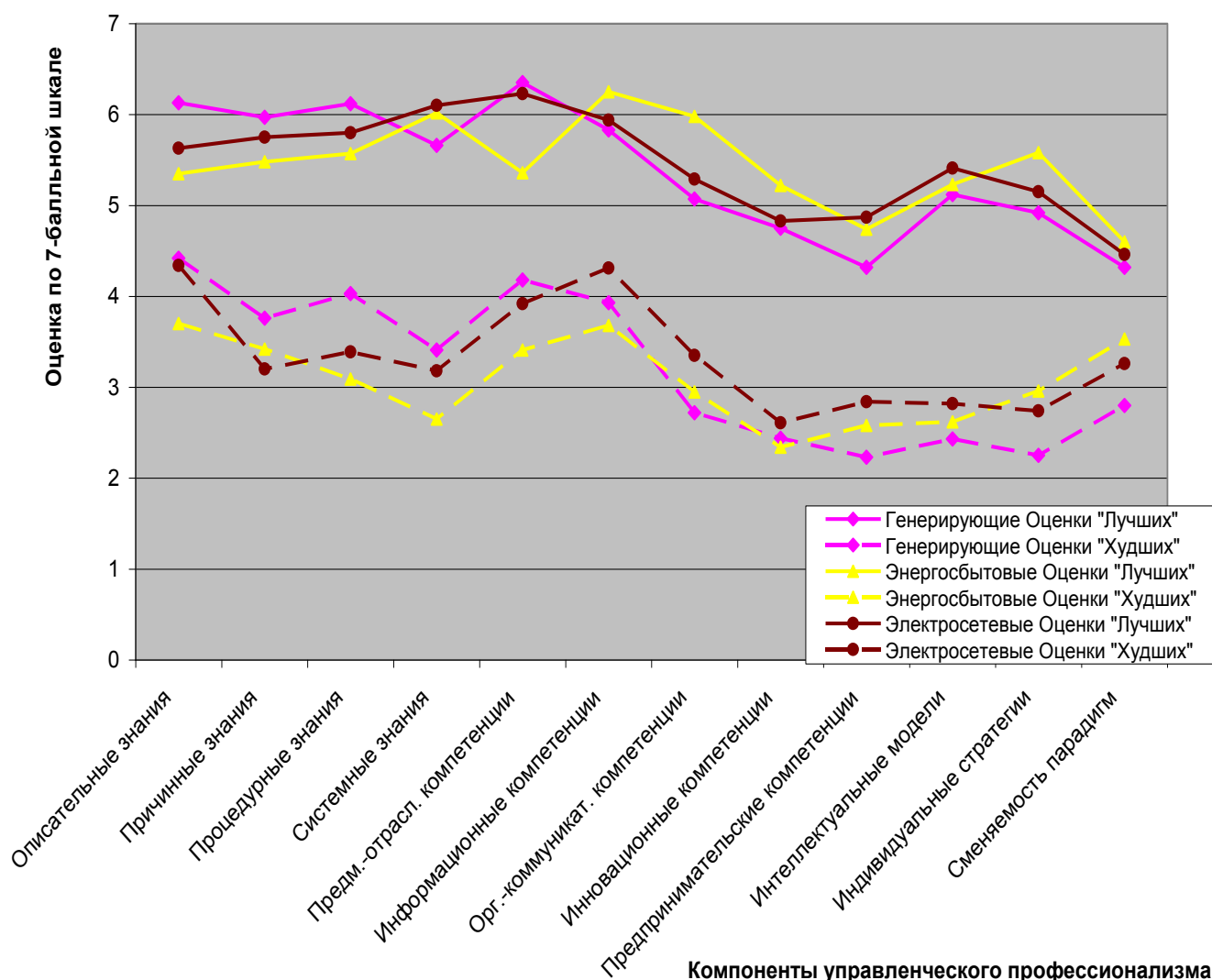


Рис. 13. Сравнение оценок функциональных компонентов управленческого профессионализма у менеджеров электроэнергетической отрасли

Для профессионализма менеджеров генерирующих компаний, также как и для электросетевых, наибольшей индикативностью обладают показатели «системные знания», «предметно-отраслевые компетенции» и «интеллектуальные модели» (математико-статистические оценки достоверности различий «лучших» и «худших» менеджеров на уровне более 95%). А наименьшей индикативностью – «описательные знания», «индивидуальные стратегии» и «сменяемость парадигм» (рис. 13). Наибольшей индикативностью профессионализма менеджеров

энергосбытовых компаний характеризуются показатели: «системные знания», «организационно-коммуникативные» и «инновационные» компетенции, «интеллектуальные модели» (достоверность различий также на уровне более 95%); а наименьшей – «индивидуальные стратегии» и «сменяемость парадигм». Индикативность остальных показателей управленческого профессионализма можно оценить как среднюю (оценки различий между «лучшими» и «худшими» менеджерами оказались достоверными на уровне 90%).

Сравнивая оценки компонентов управленческого профессионализма менеджеров энергокомпаний, следует отметить, что профили кривых «лучших» менеджеров имеют больше сходства, чем профили кривых «худших» менеджеров. У лучших менеджеров заметны различия лишь по предметно-отраслевым и организационно-коммуникативным компетенциям, причем в разных направлениях. А у худших – по всем видам знаний, а также по инновационным компетенциям и эвристикам, причем по большинству из них более низкие оценки у представителей энергосбытовых компаний.

Таким образом, обобщая полученные результаты по менеджерам генерирующих, сбытовых и сетевых энергокомпаний, можно сделать вывод о том, что наиболее надежными индикаторами управленческого профессионализма в электроэнергетике являются «системные знания» и «интеллектуальные модели», а наименее надежными – «описательные знания», «индивидуальные стратегии» и «сменяемость парадигм». Ряд показателей не обладает высокой универсальной индикативностью профессионализма менеджеров, хотя в отдельных сферах деятельности они являются надежными индикаторами. К таким показателям относятся все виды профессиональных компетенций, а также процедурные знания. Следует также отметить значительное сходство индикаторов управленческого профессионализма у менеджеров генерирующих и сетевых энергокомпаний и заметное отличие от них индикаторов управленческого профессионализма в энергосбытовых компаниях.

В исследовании управленческого профессионализма в газотранспортной отрасли (рис. 14) были получены результаты, во многом сходные с показателями менеджеров генерирующих и сетевых компаний электроэнергетики. Основное отличие, которое здесь было зафиксировано, состоит в том, что в число достоверных индикаторов управленческого профессионализма в обеих группах менеджеров попал показатель «индивидуальные стратегии». Наиболее индикативными показателями профессионализма менеджеров газотранспортной компании оказались «процедурные знания» и «системные знания», а также

«инновационные компетенции» и «эвристики». Наименее индикативными – «описательные знания» и «сменяемость парадигм».

Как и в электроэнергетике, в газотранспортной отрасли профили оценок показателей «лучших» менеджеров разных видов деятельности оказались более похожими, чем профили «худших» менеджеров (заметные различия лишь по организационно-коммуникативным компетенциям и индивидуальным стратегиям). Профили «худших» менеджеров также различаются по этим двум показателям, но кроме того, еще по показателям «процедурные знания» и «эвристики».

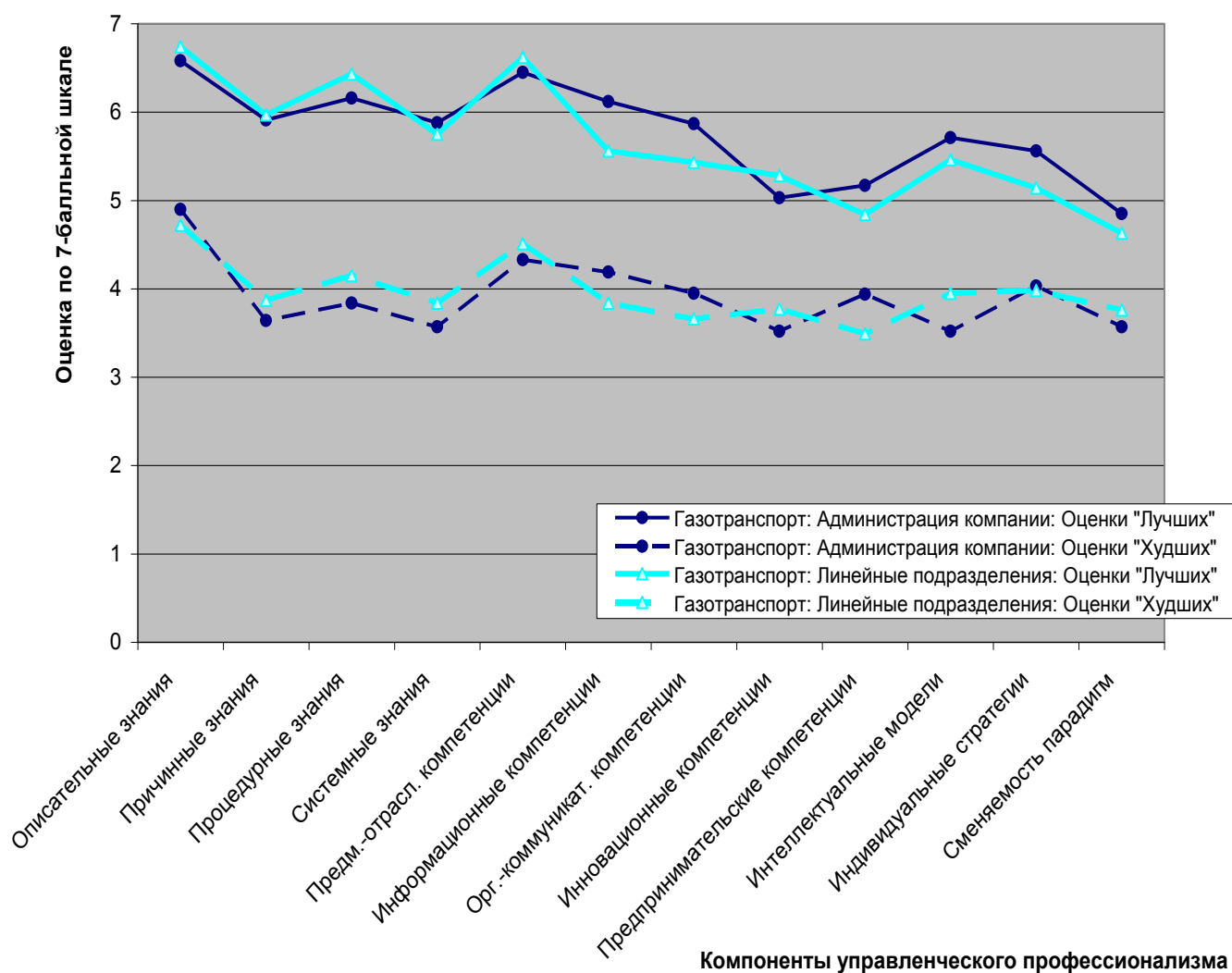


Рис. 14. Сравнение оценок функциональных компонентов управленческого профессионализма у менеджеров газотранспортной компании

Несмотря на общее отличие контура графических профилей оценок управленческого профессионализма у «лучших» и «худших» менеджеров телекоммуникационного бизнеса от аналогичного профиля менеджеров энергогенерирующих и электросетевых компаний, достоверность различий между

отдельными оценками функциональных компонентов их профессиональной деятельности оказались весьма схожими. В телекоммуникационной сфере также высокой индикативностью профессионализма менеджеров характеризуются: причинные, процедурные и системные знания, все виды компетенций, а также интеллектуальные модели (рис. 15). Но в отношении показателей с низкой индикативностью управленческого профессионализма сходства оказалось еще меньше. Хотя к ним относились те же три показателя, но полным совпадением характеризовались лишь «описательные знания», которые в обеих сравниваемых группах менеджеров оказались статистически недостоверными. В то же время

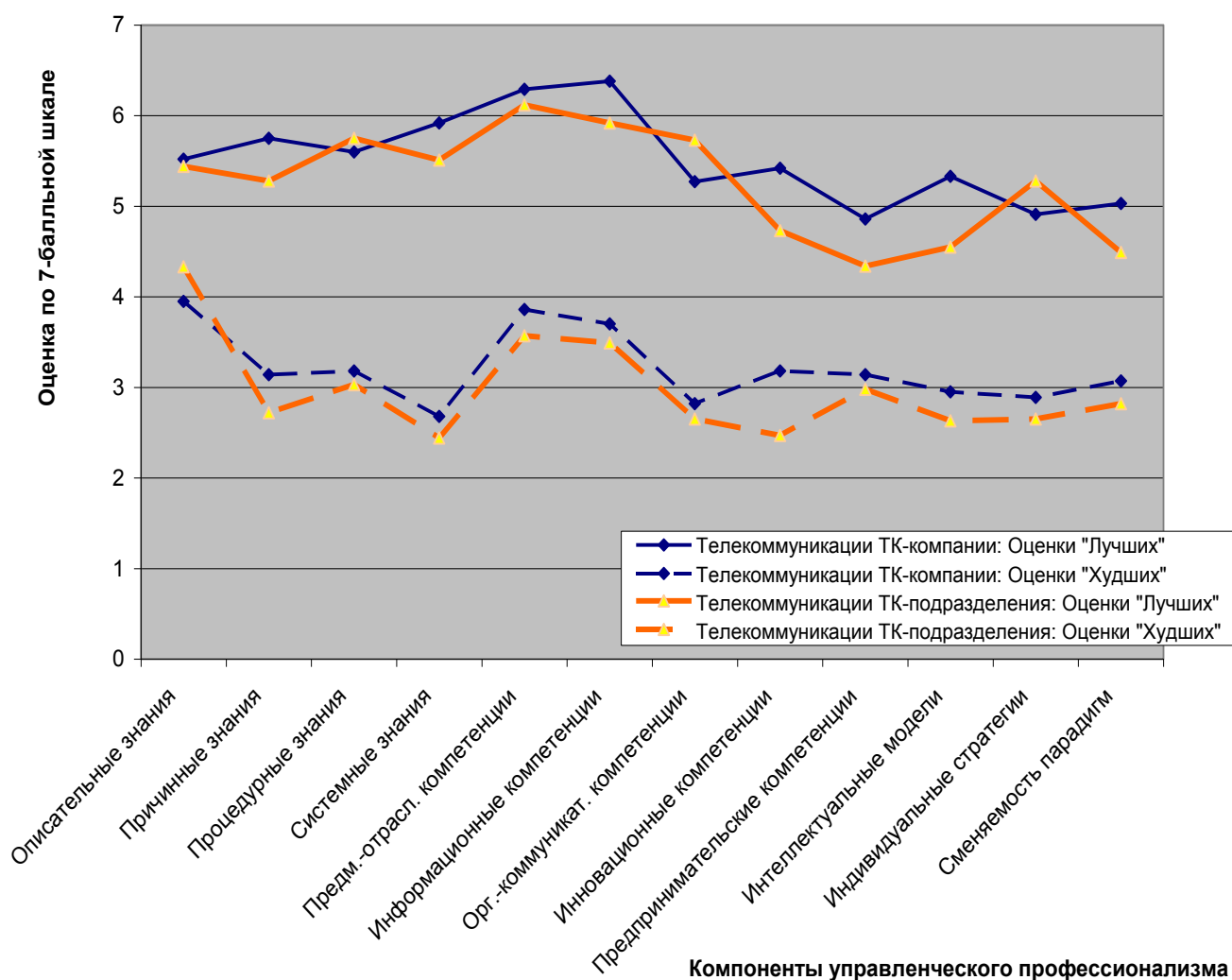


Рис. 15. Сравнение оценок функциональных компонентов управленческого профессионализма у менеджеров телекоммуникационной отрасли

на достоверном уровне различий между «лучшими» и «худшими» оказался показатель «индивидуальные стратегии» у менеджеров телекоммуникационных подразделений предприятий других отраслей (на уровне 90%). А у менеджеров специализированных телекоммуникационных компаний статистически

достоверные различия на том же уровне были установлены по показателю «сменяемость парадигм».

В целом результаты эмпирических исследований функциональных компонентов управленческого профессионализма у менеджеров трех отраслей позволяют сделать следующие выводы.

1. Наиболее индикативными показателями управленческого профессионализма являются: системные и процедурные знания, предметно-отраслевые и организационно-коммуникативные компетенции, а также гибкие интеллектуальные модели.
2. Несколько менее устойчивыми, но также характерными признаками профессионализма для менеджеров являются причинные знания и инновационные компетенции.
3. Информационные компетенции, индивидуальные управленческие стратегии и сменяемость парадигм оказались достоверными показателями профессионализма лишь в некоторых группах менеджеров, и поэтому их нельзя считать устойчивыми индикаторами. Парадигмы оказались слабым диагностическим признаком профессионализма, потому что их влияние на работу большинства менеджеров оказалось мало заметным. Лишь единицы руководителей в электроэнергетике и газотранспортной отраслях, выступавших в роли экспертов, смогли идентифицировать их в содержании своего опыта и деятельности немногих других оцениваемых менеджеров. И только в телекоммуникационном бизнесе данный показатель оказался достаточно индикативным.
4. Описательные знания и предпринимательские компетенции играют важную роль в работе менеджеров, но достоверными признаками управленческого профессионализма они не являются у менеджеров ни одной из рассмотренных отраслей. Однако причины их слабой индикативности являются совершенно противоположными. Описательные знания плохо дифференцируют «лучших» и «худших» менеджеров, потому что показатели тех и других оказались достаточно высокими, а показатели предпринимательских компетенций, напротив, у тех и у других оказались относительно низкими. При этом большинство экспертов отмечали важность предпринимательских компетенций для управленческой деятельности, но высокие оценки по данному показателю поставили лишь единицам из оцениваемых руководителей.

Дифференцированный анализ полученных данных по должностным уровням менеджеров позволил уточнить роль составляющих управленческого

профессионализма в деятельности различного масштаба и степени ответственности и выделить на каждом уровне управления его наиболее индикативные показатели (табл. 7).

Таблица 7

Оценка индикативности признаков управленческого профессионализма

Функциональные компоненты управленческого профессионализма	Разница средних оценок «лучших» и «худших» менеджеров разного должностного уровня		
	нижнего	среднего	высшего
Описательные знания	1,55	0,9	0,8
Причинные знания	1,5	1,65*	1,4
Процедурные знания	2,3**	2,1**	2,1**
Системные знания	2,4**	2,9**	2,75**
Предметно-отраслевые компетенции	2,0*	2,4**	1,95*
Информационные компетенции	1,25	1,05	1,6*
Организационно-коммуникативные компетенции	1,8*	1,7*	2,25**
Инновационные компетенции	1,4	1,8*	2,1**
Предпринимательские компетенции	1,3	1,2	1,35
Гибкие интеллектуальные модели	1,7*	2,15**	1,85*
Индивидуальные управленческие стратегии	1,15	1,8*	2,0*
Сменяемость парадигм	0,95	1,1	1,45

Примечания: * статистическая достоверность различий на уровне $p=0,1$;

** статистическая достоверность различий на уровне $p=0,05$.

Из табл. 7 видно, что роль таких функциональных компонентов управленческого профессионализма, как индивидуальные управленческие стратегии и способность менять парадигмы, возрастает с повышением должностного уровня менеджеров. При этом показатели индивидуальной управленческой стратегии достигают у топ-менеджеров высокой индикативности управленческого профессионализма. Влияние на профессионализм в связи должностным ростом таких элементов, как причинные знания и предметно-

отраслевые компетенции, не имеет однозначной зависимости. Они возрастают у менеджеров среднего звена по сравнению с менеджерами нижнего звена, но снижаются у топ-менеджеров почти до уровня менеджеров нижнего звена.

Статистический анализ полученных данных показывает, что примерно одинаково высокие различия в оценках роли процедурных и системных знаний в структуре управленческого профессионализма у всех менеджеров независимо от должностного уровня, также как и в оценках организационно-коммуникативных компетенций и гибких интеллектуальных моделей. Для всех менеджеров эти четыре элемента являются высоко индикативными показателями их профессионализма.

На основе анализа этих данных разработана формула расчета индекса управленческого профессионализма, позволяющая получить количественную оценку квалификации менеджера путем использования эмпирических оценок его основных составляющих, предложенных в комплексной модели. Общая формула индекса представляет собой среднее геометрическое наиболее индикативных его показателей и имеет следующий вид:

$$\text{ИП}_m = \sqrt[n]{\text{ПФК}_1 \times \text{ПФК}_2 \times \dots \times \text{ПФК}_n}, \quad (1)$$

где ИП_m – индекс профессионализма менеджера;

ПФК – показатель индикативного функционального компонента;

n – количество индикативных показателей профессионализма менеджеров.

Анализ результатов экспертных оценок управленческого профессионализма, полученных в специальном исследовании (табл. 3.6), показывает, что индексы управленческого профессионализма для менеджеров разного уровня имеют отличия по составу наиболее индикативных показателей⁵.

Индекс оценки управленческого профессионализма менеджеров нижнего уровня (ИП_{mn}) определяется по формуле

$$\text{ИП}_{mn} = \sqrt[4]{\text{СЗ} \times \text{К}_{п/о} \times \text{К}_{о/к} \times \text{ГИМ}}, \quad (2)$$

где СЗ – показатель системности знаний;

$\text{К}_{п/о}$ – показатель предметно-отраслевых компетенций;

$\text{К}_{о/к}$ – показатель организационно-коммуникативных компетенций;

ГИМ – показатель гибкости интеллектуальных моделей;

n – количество показателей, используемых в формуле.

⁵ Корреляционный анализ показал, что уровень системных знаний является интегративным показателем всех остальных видов полного спектра знаний, поэтому в формуле индекса управленческого профессионализма использовался только этот вид знаний.

Индекс оценки управленческого профессионализма менеджеров среднего уровня (ИП_{мс}) определяется по формуле

$$\text{ИП}_{\text{мс}} = \sqrt[5]{\text{СЗ} \times \text{Кп/о} \times \text{Ко/к} \times \text{Ки} \times \text{ГИМ}} , \quad (3)$$

где ИП_{мс} – индекс профессионализма менеджеров среднего уровня;

СЗ – показатель системности знаний;

Кп/о – показатель предметно-отраслевых компетенций;

Ко/к – показатель организационно-коммуникативных компетенций;

Ки – показатель инновационных компетенций;

ГИМ – показатель гибкости интеллектуальных моделей.

Индекс оценки управленческого профессионализма менеджеров высшего уровня (ИП_{мв}) определяется по формуле

$$\text{ИП}_{\text{мв}} = \sqrt[6]{\text{СЗ} \times \text{Ко/к} \times \text{Ки} \times \text{Кинф} \times \text{ГИМ} \times \text{ИУС}} , \quad (4)$$

где СЗ – показатель системности знаний;

Ко/к – показатель организационно-коммуникативных компетенций;

Ки – показатель инновационных компетенций;

Кинф – показатель информационных компетенций;

ГИМ – показатель гибкости интеллектуальных моделей;

ИУС – показатель индивидуальной управленческой стратегии;

n – количество показателей, используемых в формуле.

На основе выделения общих показателей, входящих в индексы профессионализма менеджеров всех уровней, предложен универсальный индекс управленческого профессионализма (ИУП):

$$\text{ИУП} = \sqrt[3]{\text{СЗ} \times \text{Ко/к} \times \text{ГИМ}} , \quad (5)$$

где СЗ – показатель системности знаний;

Ко/к – показатель организационно-коммуникативных компетенций;

ГИМ – показатель гибкости интеллектуальных моделей.

Данные индексы являются интегральными показателями управленческого профессионализма, выведенными из результатов эмпирического исследования его функциональных компонентов. Имеющийся опыт использования индексов, получаемых с помощью метода экспертных оценок на основе субъективного шкалирования, показывает, что они дополняют дифференцированные данные профилей профессионализма менеджеров (рис. 13 – 15), тем самым повышают качество оперативной диагностики уровня подготовки менеджеров и позволяют

уточнять траекторию развития профессионализма. В таком виде индексы управленческого профессионализма могут применяться в организации подготовки менеджеров, в подборе кандидатов на вакантную должность, в совершенствовании систем оплаты и мотивации труда руководителей за счет более полного учета показателей квалификации.

В то же время необходимо иметь в виду, что эти индексы зависят от уровня профессионализма лучших менеджеров указанных отраслей, который нельзя считать достаточным и безупречным. Этим, например, объясняется причина, по которой не вошли ни в одну из формул управленческого профессионализма показатели предпринимательских компетенций и сменяемости парадигм. Разница полученных средних значений этих показателей оказалась незначительной, потому что они были невысокими как у лучших, так и у худших менеджеров. По предположению автора, которое в исследовании пока не подтвердилось, показатель предпринимательских компетенций должен был войти в индекс профессионализма менеджеров среднего и высшего уровней, а показатель сменяемости парадигм – в индекс профессионализма менеджеров высшего уровня.

8. Периодизации развития профессионализма менеджеров

Профессионализация деятельности менеджера рассматривается как процесс приобретения качеств, составляющих содержание понятия управленческого профессионализма. Данный процесс имеет определенную структуру, представленную в виде рассмотренных выше моделей управленческого профессионализма, и ряд закономерностей, включая последовательность этапов развития менеджеров, без знания которых невозможно управлять их профессионализацией. Периодизация развития управленческого профессионализма включает только основные этапы, через которые в своем развитии проходят все руководители. Учет этапов формирования управленческого профессионализма позволяет определить его оптимальную траекторию и тем самым повысить скорость их прохождения и качество результатов. Поэтому

вопросы периодизации профессионального развития менеджеров относятся не только к теории, но и практике подготовки управленческих кадров и выращивания необходимых лидеров.

Процесс профессионализации любой деятельности занимает значительный период времени и характеризуется разными этапами. В управленческой и психологической литературе существует несколько периодизаций становления и развития управленческой деятельности [38, 54, 55, 56]. Кратко рассмотрим их.

Профессионализация на основе изменения состава деятельности

Е.Г.Молл, проведя всесторонний анализ формирования управленческой деятельности, выделила четыре этапа в ее развитии [54].

1. Овладение менеджером информационной основой управленческой деятельности, выявление необходимых и достаточных элементов и их взаимосвязей. В результате формируется нормативная модель индивидуальной управленческой деятельности.

2. Освоение механизма нейтрализации (или привлечения) внимания менеджеров более высокого уровня, а также определение степени независимости функционирования от возмущающих воздействий. В результате формируется индивидуальная модель взаимодействия с системным окружением.

3. Совершенствование управленческой деятельности на основе интеграции моделей двух первых этапов.

4. Включение менеджера в совместную деятельность, согласование функций в рамках заданной системы. В результате формируется модель совместной управленческой деятельности [54].

На основе анализа большого количества экспериментальных исследований были определены основные гипотетические возрастные периоды управленческого развития, каждый из которых включает две фазы:

25–35 лет – профессионализация и самоопределение (25–30 лет – фаза самоопределения в профессии, 31–35 лет – фаза завершения формирования устойчивых отношений к себе и к миру). В этот период основными направлениями развития являются рост интегральной способности к принятию решений и повышение адекватности самооценки; а в качестве основных способов их достижения используются настойчивое изучение тонкостей производства и самостоятельность;

36–45 лет – социализация профессионала (36–40 лет – фаза сильно выраженной потребности в развитии воли; 41–45 лет – фаза максимального развития потребности во включении новых знаний, умений и навыков в

управленческую деятельность). Основными направлениями развития менеджера в этот период являются личностное обеспечение (своими личностными характеристиками) управленческой деятельности и повышение адекватности оценки социального окружения; а основные способы удовлетворения актуальной потребности в управленческом развитии – настойчивое изучение тонкостей взаимоотношений людей и своевременное продвижение;

46–55 лет – вторичная профессионализация (противостояние регрессу) как значительный рост потребности в развитии по сравнению с предыдущим периодом (46–50 лет – фаза возникновения потребности в пересмотре отношения к себе; 51–55 лет – фаза формирования потребности в развитии познавательных процессов, обусловленных их возрастным регрессионным развитием). Главное направление профессионального развития в этом периоде – дальнейшее совершенствование интегральной способности к информационной подготовке и изменение отношения к труду; а основное средство движения по этому пути – получение и использование информации от подчиненных [54].

Этапы профессионализации на основе рефлексии

В другом подходе в качестве основного критерия оценки профессионального развития менеджера и выделения в нем определенных уровней рассматривается рефлексия [44, 57]. Под рефлексией понимается специальный анализ осуществленной деятельности, направленный на выявление причин затруднений и изменение нормы деятельности так, чтобы в новой норме эти причины были бы устранены. Рефлексия при оценке деятельности и ее результата перестраивает деятельность, сохраняя необходимое и устраняя ненужное, добавляя требуемое [58]. В рефлексии выделяются три основные функции: исследование или построение картины осуществленной деятельности, критика или поиск причин затруднений, и нормирование – создание нормы, которая обеспечивала бы функционирование деятельности без затруднений [55].

Профессиональная управленческая деятельность предъявляет к деятелю, входящему в эту деятельность, определенный набор требований. Если деятель соответствует этим требованиям, его называют профессиональным управленцем. Понятно, что степень соответствия деятеля предъявленным ему требованиям может быть разной. Тогда качественно определенные степени соответствия деятеля требованиям профессиональной деятельности будем называть уровнями профессионализма деятеля. Каждый уровень должен иметь такую степень качественной определенности, которая позволяла бы легко отличать один уровень от другого. Характеристики уровня должны быть универсальны для любой

деятельности данного типа. Ведь если мы говорим об уровнях профессиональной управленческой деятельности, то данные характеристики уровня должны позволить выделить этот уровень в любой профессиональной управленческой деятельности, к какой бы сфере деятельности это ни относилось. В профессиональной управленческой деятельности можно выделить два основных уровня: *решения задач* и *решения проблем*. На уровне решения управленческих задач выделяют подуровни:

- успешной реализации конкретного управленческого решения;
- типового управленческого решения;
- типового управленческого решения с самокоррекцией своих действий;
- типового управленческого решения с его тактической коррекцией.

На уровне решения управленческих проблем выделяют подуровни:

- участие в решении управленческих проблем, поставленных и снятых другими;
- самостоятельную постановку и снятие проблем;
- полную рефлексивную самоорганизацию [55].

В данной периодизации развития управленческого профессионализма в качестве основного критерия рассматривается способность к рефлексии как специальному типу анализа своей деятельности. Эта способность, как подчеркивает автор, является универсальной относительно конкретной управленческой деятельности и не зависит от типа реальных управленческих процедур. Деятельность и рефлексия находятся друг с другом в неразрывном единстве: изменения в деятельности рано или поздно приводят к изменению в рефлексии, изменения в рефлексии ведут к изменениям в деятельности. Чем культурнее рефлексия, тем эти изменения происходят быстрее, тем они более существенны, тем выше их значимость для социокультурной среды. Вне развития рефлексивно-аналитических способностей рост профессионализма управленца ставится под сомнение [55].

Взаимосвязь карьеры менеджера и этапов профессионального роста

Понятно, что уровень профессионализма является условием служебного роста и поэтому непосредственно влияет на движение менеджера по карьерной лестнице. Однако не вызывает сомнения и обратное влияние: особенности карьерного движения менеджера (готовность к продвижению, его темп и траектория, разнообразие решаемых задач и приобретенного опыта) также оказывают влияние на профессиональное развитие менеджеров. В связи с этим

рассмотрим влияние типового варианта карьерного роста менеджеров на крупном промышленном предприятии. Типовой путь карьеры менеджера на многих предприятиях оборонного комплекса, энергетики, машиностроения, металлургии сложился еще в дореформенный период, но в основных чертах сохраняется и в настоящее время. Этот путь развития менеджера на базе инженерного образования, в котором выделяется пять–шесть основных этапов, представляет собой определенную периодизацию управленческого профессионализма [56].

Первый предварительный этап – *начало карьеры инженера как специалиста*. Это период (2–3 года) адаптации к профессиональной деятельности и должностным функциям, где идет освоение методов и технологий работы специалиста, формирование определенного понимания основ и функциональных взаимосвязей в организации. Ключевое понятие данного этапа – *адаптация* в широком содержательном контексте. Наиболее активно идет формирование и развитие предметно-отраслевых компетенций и накапливается определенный опыт производственной деятельности, в котором содержатся элементы организационно-коммуникативных компетенций. У инженеров, обладающих способностями к управленческой деятельности, эти компетенции формируются быстрее, благодаря чему длительность данного этапа у многих из них сокращается.

Второй этап – *начало карьеры инженера как менеджера*. Это период адаптации к роли руководителя нижнего уровня, как правило, того участка производства, на котором он работал специалистом (как известно, более 70 % инженеров становятся руководителями того или иного уровня). Вначале идет процесс освоения основных управленческих функций, которые в большинстве случаев не требуют специальной подготовки, а вполне соответствуют уровню здравого смысла человека с высшим образованием. Постепенно накапливается опыт управления людьми (чаще методом проб и ошибок, реже – благодаря интуиции или ранее сформированным способностям). На этом этапе часто характерным является прохождение краткосрочного теоретического обучения, которое для реального развития менеджера почти ничего не дает, но создает у него впечатление, что наука оторвана от задач руководителей нижнего уровня и что лучше ориентироваться на производственный опыт.

На этом же этапе возможны горизонтальные перемещения на те участки, где возникают производственные проблемы. Происходит освоение ролевого поведения руководителя на уровне общих функций. Но по содержанию деятельность продолжает оставаться тесно связанной с опытом и квалификацией инженера. Поэтому данный этап в управленческой карьере можно назвать

периодом становления инженера-менеджера. Ключевое понятие этапа – *переход от инженерной к управленческой деятельности*, который включает формирование организационно-коммуникативных и информационных компетенций.

Многие инженеры-менеджеры надолго или навсегда задерживаются на этом уровне управленческой деятельности – как правило, те, кто стал менеджером не в силу управленческих способностей, а благодаря производственной необходимости и достиг определенного признания и статуса, вполне соответствующих личным притязаниям. Амбициозные и перспективные менеджеры, стремящиеся к успеху и признанию своих способностей, обычно проходят этот этап карьерного роста достаточно быстро, используя для этого дополнительное обучение.

Третий этап – *начало профессионального развития менеджера*. Обычно данный этап связан с переходом менеджера на средний уровень системы управления. Главной особенностью деятельности на данной должности становится отрыв содержания деятельности менеджера от инженерных функций, что одновременно оказывается основным стимулом к развитию. Возникают чисто управленческие задачи, которых раньше не было. С какой-то частью этих функций новый менеджер знаком по опыту наблюдения за работой своего руководителя и других менеджеров, но большинство задач оказываются незнакомыми и часто даже неожиданными. В такой ситуации адаптация к должности и соответственно развитие менеджера сильно зависят от ряда факторов:

- наличия «руководителя-наставника», который может поддержать, ненавязчиво помочь освоить новые функции и раскрыть внутренний потенциал;
- собственных способностей к управленческой деятельности и общего интеллектуального уровня;
- возможности пройти качественное практическое обучение по программе повышения квалификации руководителей, соответствующей содержанию деятельности на занимаемой должности;
- уровня квалификации подчиненных и морально-психологического климата в коллективе.

Освоение опыта и специальных компетенций управленческой деятельности проходит по-разному, но чаще всего несистемно, методом проб и ошибок. Это более трудный этап, чем, например, первый, потому что менеджер осваивает управленческие знания и опыт без теоретической базы, которая была у молодого инженера, адаптировавшегося к должности специалиста. Бывают ситуации, в

которых даже возникают препятствия освоению управленческих знаний и опыта (в случае отсутствия указанных выше факторов). Могут быть и противоположные ситуации, хотя и редко, когда создаются комфортные условия для быстрого и эффективного освоения разнообразных управленческих компетенций. Деятельность в должности менеджера среднего уровня также способствует развитию инновационных компетенций, которые формируются в результате интеграции организационно-коммуникативных, информационных и предметно-отраслевых. Часто развитие именно этих элементов управленческого профессионализма оказывается причиной дальнейшего роста менеджера. Для многих же данный этап становится конечной точкой карьерного роста и причиной замедления или даже остановки профессионального развития. Ключевое понятие данного этапа – *освоение специфического содержания собственно управленческой деятельности*, включающей организационно-коммуникативные, инновационные и предпринимательские компетенции. Перспективные менеджеры способны пройти этот этап за 3–5 лет.

Четвертый этап – это следующий шаг в карьерном росте, связанный либо с переходом на более ответственный и самостоятельный участок деятельности на среднем уровне системы менеджмента, либо с переходом на высший уровень управления. Основным процессом для данного этапа является *профессиональное саморазвитие менеджера*. К нему приходят лишь те менеджеры, которые имеют мотивацию и способности к саморазвитию и успешно освоили существующий в организации опыт управленческой деятельности. В результате они поняли, что дальнейший рост теперь полностью зависит от них самих. Основные усилия менеджера на этом этапе направлены на то, чтобы как можно больше соответствовать решаемым и перспективным задачам. Происходит переосмысление своих достижений, поиск новых знаний и опыта, появляется более критичное отношение к собственным компетенциям, а также критичность в оценке достоинств других руководителей, своих коллег.

Начало этапа саморазвития часто приводит к определенному кризису в развитии личности, заканчивающемуся разочарованием в профессиональной деятельности и сменой места работы у одних и формированием более адекватной самооценки и целенаправленной работой над саморазвитием – у других.

Работа на саморазвитие – это не только самоанализ и самоподготовка, но и активный поиск самых разных форм совершенствования и опыта, которые повышают эффективность решения производственных задач и расширяют границы представлений об управлении. Например, к таким формам могут быть

отнесены различные программы обучения, стажировки, семинары, деловые игры, конференции, командировки, выставки.

У менеджеров, позитивно преодолевающих кризис профессионально-личностного роста и достигших успеха в саморазвитии, этот этап завершается становлением высококвалифицированного руководителя, обладающего адекватной зрелой самооценкой своих возможностей, критичностью в отношении управленческих достижений и готового к дальнейшему карьерному росту.

Ключевое понятие данного этапа – *профессиональное саморазвитие*. Временные границы этого этапа еще более размыты: они могут составлять 3–4 года в зависимости от многих личностных качеств и внешних условий деятельности.

Пятый этап – *формирование управленческого мастерства*. В этот период знания, умения, опыт приобретают новое качество и переходят на высшую стадию профессиональной деятельности – уровень искусства управления. Основное внимание менеджера на этом этапе сконцентрировано не на себе и даже не на конкретных задачах, а на системе управления в целом. Он видит стоящие задачи, систему управления, других менеджеров как функциональное целое. Поэтому основные усилия его направляются на совершенствование системы, на помощь и обучение молодых менеджеров. Рост собственной эффективности менеджера идет через развитие других сотрудников и организации в целом. Цель его деятельности в том, чтобы организация постоянно развивалась, ее менеджеры могли решать любые задачи и все сотрудники получали удовлетворение от своей работы.

Наиболее благоприятной средой для профессионального развития менеджера на данном этапе является командная работа.

Ключевые понятия этого этапа – *развитие организации, помощь другим менеджерам, развитие персонала*.

Рассмотренные периодизации построены на основе использования отдельных факторов и соответствующих им критериев управленческого профессионализма. Поэтому процесс профессионализации в них описывается лишь с отдельных сторон, причем в отрыве от других. Любое из подобных описаний профессионализации является научной абстракцией, которая отражает один из аспектов, содержащихся в реальном процессе профессионального развития менеджера. Но благодаря тому, что каждый из этих аспектов взаимосвязан и переплетен с другими, они приобретают новые комплексные характеристики и в результате возникает новое интегративное качество. Тем не менее, реальный процесс профессионализации часто существенно отличается от любого варианта

разделения его на последовательные этапы. Такие факты не отрицают необходимость периодизаций, но лишь указывают на то, что это сложный процесс, в котором еще не все изучено. Исследование этапов, уточнение их содержания и последовательности, разработка новых периодизаций – это процесс приближения к созданию комплексного представления об этапах развития менеджеров, учитывающего все существенные критерии, по которым оценивается данный процесс.

В представленной выше авторской модели управленческого профессионализма выделено несколько компонентов и механизмов развития деятельности менеджера, которые можно использовать в качестве критериев его периодизации. На данном этапе исследования эту разработку можно рассматривать в качестве гипотезы периодизации, построенной на основе внутренних механизмов развития управленческой деятельности, характеризующих профессионализм менеджера.

Профессионализация на основе комплексной модели управленческого профессионализма.

Очевидно, что формирование управленческого профессионализма не механический процесс в одном направлении, а системный процесс с действием обратных связей в ходе формирования и развития новых элементов. Формирование каждого нового элемента управленческого профессионализма приводит к появлению соответственно новых связей и взаимовлияний, в результате чего определенным образом изменяются и ранее сформированные элементы системы. Так, появление новых знаний изменяет характер прежних знаний, внося в них определенные уточнения, а также меняя их место в структуре сознания работника в целом. Таким образом, формирование каждого функционального элемента управленческого профессионализма влияет на определенное изменение всех имеющихся элементов в структуре деятельности менеджера. Это происходит за счет появления взаимосвязей с новым элементом и в результате перестраивания всей системы механизмов профессиональной деятельности. Поэтому последовательность формирования новых функциональных элементов в структуре управленческого профессионализма может иметь различную траекторию.

Но, тем не менее, для большинства менеджеров существуют закономерности и взаимосвязи между функциональными элементами управленческого профессионализма, которые однозначно определяют последовательность их формирования. Результаты проведенных исследований позволяют сделать предположение, что для больших статистических массивов имеет место

закономерность, в которой отражается наиболее типичная последовательность формирования функциональных элементов управленческого профессионализма, представленная на рис. 16.

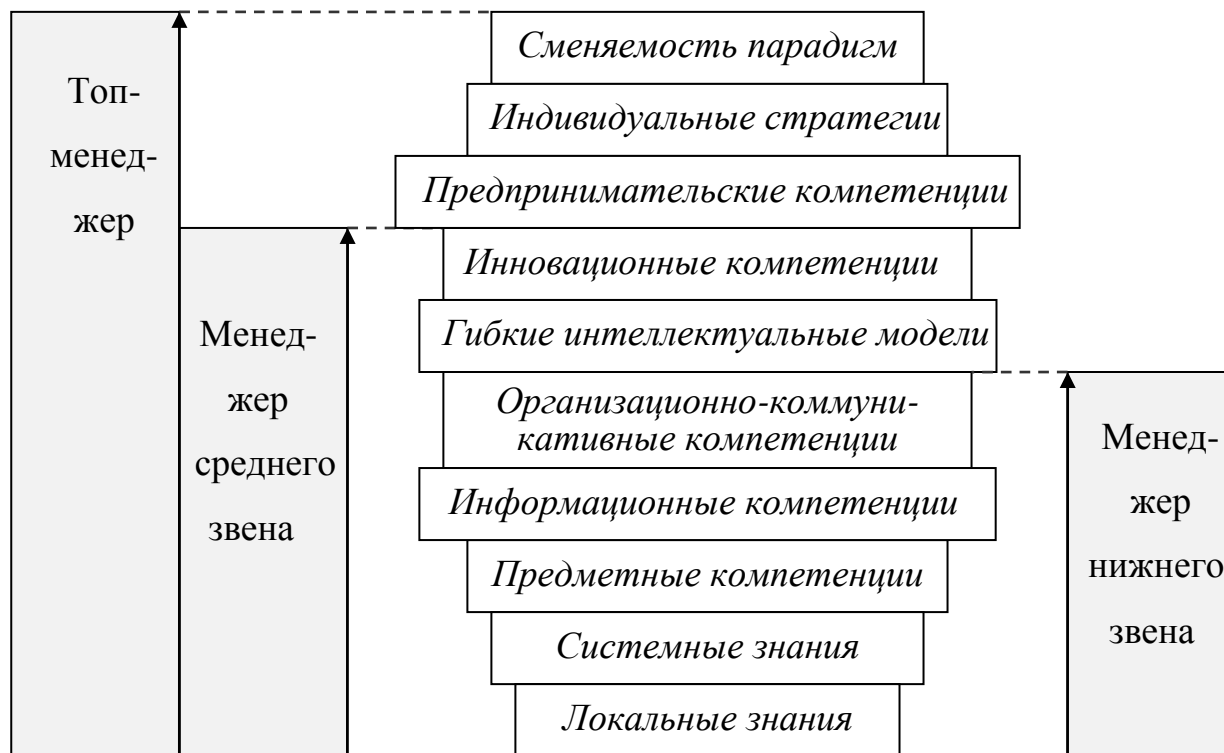


Рис. 16. Примерная последовательность формирования компонентов управленческого профессионализма соответственно должностному росту

Для того чтобы избежать упрощенного понимания данной последовательности, необходимо отметить следующую особенность формирования и развития каждого вида функциональных компонентов профессионализма. Они являются не только главным результатом предыдущего периода развития управленческого профессионализма, но и опорой для дальнейшего процесса, в котором формируются новые элементы, а также совершенствуются ранее сложившиеся. Главная функция каждого следующего уровня профессионализма в том, чтобы создавать условия для развития предыдущего. Особенно важно в этом контексте обратить внимание на такие составляющие профессионализма, как системные знания, гибкие интеллектуальные модели и индивидуальные стратегии. Они занимают определенные позиции в последовательности формирования функциональных единиц управленческого профессионализма, но это не значит, что до этого момента их не было вообще или они не формировались. Эти функциональные механизмы на том или ином уровне развитости уже существуют в общей структуре регуляторов поведения человека, но, как правило, не в структуре

профессиональной деятельности. До определенного времени они еще не встроены в содержание профессиональной деятельности, не соединены со всеми ее элементами и поэтому существуют в «до профессиональном» состоянии, так как не являются органичной частью управленческой деятельности (рис. 17). Эти элементы даже могут быть как-то связаны с профессиональным поведением и оказывать на него положительное влияние, но при отсутствии полного состава других функциональных элементов профессионализма они не обеспечивают существенного влияния на эффективность деятельности и, главное, не выполняют функции стимулирования дальнейшего профессионального роста. Появление системных знаний, составляющих содержание профессиональной деятельности, ведет к формированию компетенций; включение гибких интеллектуальных моделей в профессиональную деятельность обеспечивает формирование инновационных компетенций, через которые дальше развиваются и все новые необходимые компетенции; вовлечение глубинных личностных механизмов в состав профессиональной деятельности приводит к развитию индивидуальных управленческих стратегий и дальнейшему совершенствованию профессионализма. При каждом новом шаге в развитии профессионализма происходит не только созревание новых функциональных элементов, но и определенное развитие сформированных ранее.

Рис. 17. Логика и взаимосвязи процесса формирования основных компонентов управленческого профессионализма: Комп.1, Комп.2, Комп.3, Комп.4 – конкретные управленческие компетенции, интегрирующиеся в один кластер

Результаты исследования и сделанный выше структурный анализ разработанной комплексной модели позволили уточнить функции основных компонентов управленческого профессионализма, их взаимосвязи и на основе этого выделить ключевые этапы его развития. При этом каждому из семи выделенных этапов профессионализации управленческой деятельности соответствует свой основной механизм развития (табл. 8).

Таблица 8

Содержание и последовательность этапов профессионализации управленческой деятельности

№ этапа	Название этапа профессионализации	Основной механизм профессионализации	Результат этапа профессионализации
1	Базовые локальные знания	Овладение предметными локальными научными знаниями	Дискретная ориентировка в профессиональной области
2	Полный спектр знаний	Систематизация знаний	Системная ориентировка в профессиональной области
3	Профессиональные компетенции	Рефлексия опыта применения знаний	Формирование профессиональных компетенций
4	Кластеризация компетенций	Развитие междисциплинарных знаний	Структурированность деятельности на основе кластеров компетенций
5	Гибкие интеллектуальные модели	Повышение гибкости интеллектуальных моделей и их интеграция в профессиональную деятельность	Механизм развития компетенций и реструктуризации их взаимосвязей
6	Адаптивные индивидуальные управленческие стратегии	Личностная проекция видения профессиональной деятельности	Развитие адаптивного лидерства, примененного в широком диапазоне ситуаций
7	Способность менять парадигмы	Интеграция интеллектуального и личностного потенциала менеджера	Развитие трансформирующего лидерства, необходимого при резких изменениях среды

В реальной жизнедеятельности смена этапов развития профессиональной деятельности происходит как непрерывный процесс, характеризующийся изменением активности внутренних механизмов профессиональной деятельности.

Смена этапов в развитии менеджеров происходит под влиянием разных причин: внешних факторов и индивидуальных усилий, – что предопределяет длительность прохождения каждого этапа. При отсутствии причин для роста и наличии негативных условий, тормозящих его, профессиональное развитие может иметь очень низкую динамику или вообще остановиться.

Все семь этапов можно разделить на два цикла профессионального развития. Первый цикл включает первые четыре этапа и условно называется «Освоение профессиональной области», потому что динамика его прохождения в большей мере зависит от доступности знаний и практического опыта, накопленного в определенной области деятельности. Второй цикл относится к трем последним этапам и условно называется «Реализация внутреннего потенциала», потому что освоение этих этапов и динамика их прохождения в большей мере зависит от внутренних индивидуальных качеств менеджера: мотивации, личностных особенностей и интеллектуальных способностей. Важно подчеркнуть, что разница в циклах профессионального развития обусловлена тем, какая сторона профессионализации имеет преобладающее значение. Из этого не следует, что действие механизмов другой стороны отсутствует, просто на отдельных этапах они оказывают меньшее влияние. Это означает, что в цикле «освоение профессиональной области» индивидуальные качества менеджера также играют важную роль, но менее значимую, чем накопленный профессиональный опыт. Аналогично в цикле «реализация внутреннего потенциала» на развитие менеджера оказывают существенное влияние имеющиеся достижения в профессиональной области, но более сильное влияние на этих этапах оказывают индивидуальные качества менеджера и условия их реализации в практической деятельности.

Первый цикл начинается с овладения предметными локальными научными знаниями, которые обеспечивают дискретную ориентировку в профессиональной области. Время перехода на следующий этап может быть связано с разными обстоятельствами: обучением, индивидуальными способностями, особенностями задач, корпоративной культурой, благоприятным окружением, наставническими способностями непосредственного руководителя и собственными усилиями. Если происходит систематизация знаний и формируется полный спектр знаний, то у менеджера появляется системная ориентировка в профессиональной области. Рефлексия опыта применения знаний, которая также зависит от многих факторов, обеспечивает интеграцию знаний, умений, отдельных качеств и навыков, что приводит к формированию профессиональных компетенций. Внутренний интерес к управленческой деятельности, разнообразие задач в опыте практической

работы и теоретическая подготовка способствуют развитию междисциплинарных знаний, дополняющих отрефлексированный опыт, что обеспечивает кластеризацию компетенций, в результате которой формируется более крупная структура управленческой деятельности и появляется целостное видение задач, функций, а также новое понимание возможностей совершенствовать их выполнение. На этом завершается первый цикл профессионализации менеджера.

Второй цикл профессионального развития предполагает расширение арсенала интеллектуальных моделей, а главное, повышение их гибкости, в результате чего появляется возможность обновления имеющихся компетенций, формирование новых, а также реструктуризации сложившихся кластеров. Развитие на этом этапе происходит только в том случае, если есть объективная потребность в изменении содержания и функциональных элементов деятельности, т.е. если появляются качественно новые задачи и потребность в инновациях. Сложность и масштабность задач требует не только полной реализации интеллектуального, но и личностного потенциала, поэтому дальнейшее развитие профессионализма невозможно без саморазвития. В этом случае происходит личностная проекция содержания профессиональной деятельности, которая обеспечивает масштабирование видения задач и проблемных ситуаций, что позволяет менеджеру более тонко в них ориентироваться и находить оптимальные способы решения, минимизируя свои усилия. И на завершающем этапе в результате интеграции интеллектуального и личностного потенциала, которая происходит в виде объединения гибких интеллектуальных моделей и индивидуальных управленческих стратегий при решении новых задач, появляется способность менять парадигмы, что повышает лидерские качества, реализующиеся в инновационной деятельности. Таким образом, профессиональное развитие на последних этапах идет под знаком постоянного самосовершенствования и целенаправленного саморазвития.

То, что адаптивная индивидуальная управленческая стратегия формируется достаточно поздно и предполагает опору на высокий уровень профессиональных компетенций и гибких интеллектуальных моделей, было подтверждено данными эмпирического исследования. Среди менеджеров обладавшими адаптивными индивидуальными управленческими стратегиями не оказалось таких, которые бы имели экспертные оценки профессиональных компетенций низкие или ниже среднего. Большинство из них получили высокие оценки компетенций и около 32% – средние. Но в то же время далеко не все менеджеры, имевших высокие оценки профессиональных компетенций, обладали адаптивными

индивидуальными стратегиями. Лишь 57% менеджеров с высоким и выше среднего уровнем профессиональных компетенций по оценкам экспертов были признаны обладателями адаптивных индивидуальных управленческих стратегий. Это означает, что эти 57% менеджеров, пройдя третий и четвертый этапы, еще находятся на пути к шестому этапу профессионализации, характеризующемуся адаптивной индивидуальной управленческой стратегией.

Знание особенностей каждого этапа профессионализации менеджеров позволяет более целенаправленно использовать обратную связь в управлении их развитием. Например, учет особенностей этих этапов при разработке обучающих программ существенно повышает эффективность процессов подготовки менеджеров. Но, кроме того, применение данной периодизации управленческого профессионализма позволяет индивидуализировать условия внутри компаний, которые будут максимально способствовать развитию конкретных менеджеров.

9. Траектории профессионализации менеджеров промышленности

Профессионализация – один из главных процессов человеческой жизни, потому что он связан с совершенствованием профессиональной деятельности, которая занимает большую часть жизни и в которой реализуются основные мотивы и жизненные смыслы человека. В экономическом аспекте – это процесс, который обеспечивает рост уровня жизни людей. От профессионализма человека в любой области зависит уровень доступных для него материальных и социальных благ. Но от профессионализма руководителя зависят не только его личные успехи, но и результаты работы многих других людей, как минимум его подчиненных. От качества и динамики процессов профессионализации менеджеров отдельного предприятия зависит уровень его доходов, конкурентоспособность и имидж в обществе. Соответственно от организации процессов профессионализации менеджеров промышленности, экономики и других сфер общественной жизни зависит уровень благосостояния населения страны, развитие ее социальных и политических институтов, а также в какой-то мере нравственных условий общественной жизни. Эти обстоятельства в целом объясняют значимость

исследований процесса профессионализации менеджеров промышленности, результаты которых должны позволить оценить качество его текущей организации и найти способы повышения его эффективности.

Профессионализацию менеджеров можно определить как процесс становления и развития их управленческой деятельности соответственно условиям внешней среды, уровню существующих знаний в данной области, влиянию организационно-экономических регуляторов и институциональной среды на инновационную деятельность. Высший уровень профессионализации менеджера определяется способностью обогащать практику управления внесением в эту область своих собственных новаций и знаний, отражающих специфику и положительный опыт решения новых задач. Понятно, что эти способности обеспечивают повышение адаптации бизнеса к изменяющейся внешней среде и рост его технологической и экономической результативности.

Профессионализация менеджера как конкретного субъекта управления представляет собой процесс изменения основных составляющих его деятельности, содержание которой представлено в комплексной модели управленческого профессионализма. В укрупненном виде ход профессионализации менеджера можно описать как процесс качественного и количественного изменения:

- содержания деятельности;
- ценностно-мотивационных ориентиров;
- методологии саморазвития;
- социальной самоидентификации.

При этом профессионализация, как объективный процесс изменения трудовой жизнедеятельности человека, осуществляется по определенной траектории, которая зависит от многих факторов, начиная от образования, сферы практической деятельности и заканчивая ближним окружением и влиянием межличностных отношений. Под *траекторией профессионализации* понимается хронологическая последовательность существенных изменений совокупности характеристик управленческого профессионализма, отражающих развитие поведения менеджера.

Исследование процессов профессионализации менеджеров промышленности позволило выделить два универсальных признака, применимых для анализа изменения деятельности каждого из них: последовательность и непрерывность, имеющих противоположные характеристики (непоследовательность и прерывистость).

Последовательный профессиональный рост определяют следующие параметры: 1) постоянная работа в одной отрасли; 2) рост отдельных или многих имеющихся элементов управленческого профессионализма за период не более

шести месяцев или формирование за этот период новых элементов профессионализма, необходимых для текущей или перспективной должности; 3) каждая новая деятельность, связанная со служебным ростом или сменой места работы, сферы деятельности, опирается на основную часть прежних компетенций каждого вида (более 60%); 4) ежегодный рост личного индекса управленческого профессионализма. Отсутствие какого-либо из этих параметров означает непоследовательность профессионального развития. Последовательность или непоследовательность профессионального развития – это прежде всего характеристика направления и характера изменения содержания управленческого профессионализма.

Непрерывность профессионального развития определяется одним главным параметром – отсутствием остановок в изменении содержания управленческого профессионализма в течение определенного периода работы (в данном исследовании использовался временной критерий длительностью более шести месяцев). Непрерывность или прерывистость профессионального развития – это характеристика динамики изменения управленческого профессионализма. Если содержание управленческого профессионализма изменяется в любом направлении (появляются какие-либо новые элементы или изменяется качество имеющихся элементов), независимо от того, насколько они соответствуют требованиям занимаемой должности, то имеет место непрерывность профессионального развития.

Сочетание признаков последовательности и непрерывности профессионального развития определяет основу траектории профессионализации. Использование их противоположных характеристик позволяет выделить четыре разновидности траекторий профессионализации менеджеров [51].

1. Последовательный и непрерывный профессиональный рост.
2. Последовательный, но прерывистый профессиональный рост (с остановками и задержками).
3. Непоследовательный, но непрерывный процесс профессионального развития, который точнее следует назвать «процесс изменения профессиональных знаний и опыта», для которого как раз не всегда характерно развитие.
4. Непоследовательный и прерывистый процесс профессионального развития с остановками и отклонениями.

Анализ траекторий профессионализации по результатам эмпирических исследований, проведенных с помощью методов экспертной оценки и самооценочных вопросников, позволил получить данные об их

распространенности в разных возрастных категориях (табл. 9) и качественные характеристики поведения менеджеров, использующих эти траектории.

Таблица 9

Возрастное распределение менеджеров промышленности по типу траекторий профессионализации

Тип траектории профессионализации	Количество менеджеров (%)		
	от 23 до 35 лет	от 35 до 48 лет	старше 48 лет
1.Последовательная непрерывная	10,5	7,4	6,4
2.Последовательная прерывистая	31,6	38,2	36,3
3.Непоследовательная непрерывная	9,6	3,3	1,4
4.Непоследовательная прерывистая	24,9	17,2	20,9
Неопределенная (затруднились определить)	23,4	33,5	35,0

Результаты, представленные в табл. 9, нельзя считать абсолютно достоверными, потому что эксперты оценивали своих коллег–менеджеров только по периоду совместной деятельности, которая в большинстве случаев не совпадала со всей историей профессиональной жизни. Но, тем не менее, период совместной деятельности менеджеров-экспертов и оцениваемых менеджеров в среднем составлял около 4,5 лет. Поэтому полученные данные отражают примерное соотношение реальных траекторий профессионализации менеджеров предприятий в указанных отраслях промышленности.

Из выделенных типов только первая траектория профессионализации характеризуется высокой динамикой, и менеджеры, которые ее используют, имеют хорошие шансы достичь профессиональных вершин. Опросы управленческого персонала предприятий машиностроения, электроэнергетики и газотранспортной отрасли показывают, что количество менеджеров, движущихся в своем развитии по первой траектории, в среднем по всем возрастам не превышает 8,5%. Для этих менеджеров характерны: амбициозность, ориентация на самосовершенствование, наличие перспектив карьерного роста, лояльность к организации, в которой работают, определенная поддержка со стороны вышестоящих руководителей.

Как видно из таблицы, наиболее распространенной является вторая траектория профессионализации. Кроме того, она обладает наибольшим разнообразием

характеристик и внутренних вариаций. Причин остановок в профессиональном развитии оказалось достаточно много. К таким причинам относятся:

- отсутствие перспектив служебного роста;
- низкий уровень объективной потребности в повышении квалификации (постоянство должностных функций);
- личные временные обстоятельства;
- недостаток возможностей получить качественную дополнительную подготовку;
- предвзятость в оценках способностей со стороны руководства;
- непредсказуемость изменений в работе предприятия;
- неуверенность в достаточности своих способностей для текущих и перспективных задач (отсутствие субъективной потребности в повышении квалификации);
- дискомфортная обстановка в коллективе и конфликтные отношения с окружающими;
- удовлетворенность существующей ситуацией;
- отсутствие стремления к занятию более высокой должности.

Реже всего встречается третий тип траектории. Наиболее заметно он представлен в группе молодых менеджеров. Главные их характеристики – неудовлетворенность существующим положением и желание найти себя в профессиональной деятельности (не только должность и место работы, но и вид деятельности). И четвертый тип траектории, обладающий значительным количеством противоречивых и отрицательных характеристик для эффективности профессионализации, оказался достаточно распространенным. Это наиболее хаотичная траектория профессионализации, которая часто возникает, когда менеджер в значительной мере подчинен внешним обстоятельствам, плохо планирует профессиональную жизнь и слабо управляет своим собственным развитием. По такой траектории практически невозможно достичь высокого профессионального мастерства и мало шансов для успешного карьерного роста. Для данной разновидности траектории профессионализации наиболее высока вероятность возникновения эффекта остановленного развития, который характеризуется прекращением качественных изменений в профессиональной деятельности и отсутствием интереса к ее содержанию, а следовательно, достижением конечной точки своего профессионального развития и завершением

траектории. Остановленное развитие является наиболее негативной характеристикой процесса профессионализации.

Анализ результатов индивидуальной диагностики более 500 менеджеров, накопленных за 2001 – 2010 годы, позволяет сделать вывод о том, что более 30% менеджеров старше 40 лет находятся в состоянии остановленного развития, т.е. их траектория профессионального развития завершена значительно раньше, чем трудовая деятельность на управленческой должности. Эти данные соответствуют результатам исследования траекторий профессионализации менеджеров, представленных в табл. 3.9, если учесть, что затруднения менеджеров-экспертов в определении траектории профессионального развития своих коллег были чаще всего связаны с отсутствием у тех признаков роста квалификации и способностей в последний период их деятельности.

Очевидно, что обеспечить первый тип траектории профессионализации для большинства менеджеров фактически невозможно. Это идеал, к которому нужно стремиться. Но вполне реальными задачами оптимизации траекторий профессионального развития менеджеров, которые обеспечат рост квалифицированных управленцев, необходимых для модернизации промышленности и завершения реформ в экономике, являются:

- повысить долю менеджеров во всех возрастных группах промышленности, развитие которых идет по первому типу траектории;
- свести к минимуму долю менеджеров, развивающихся (точнее изменяющихся) по четвертому типу траектории профессионализации;
- сократить длительность остановок профессионального роста тех, кто движется по второй траектории (хотелось бы ее существенно сократить, но вряд ли это удастся сделать по многим объективным и субъективным причинам, в том числе и по результатам желательных изменений – при проведении оптимизации траектории развития большинство менеджеров, относящихся к четвертой траектории, поменяют ее на вторую).

В связи с возрастающей ролью инноваций в модернизации промышленности приобретает значение еще один вопрос профессионализации менеджеров, связанный с последовательностью освоения ключевых сторон управленческой деятельности, определяющих принципиальное направление траектории ее развития. Что важнее для первых этапов профессионализации: освоение текущей производственной деятельности или инновационной?

В настоящее время достаточно распространенной траекторией профессионального развития менеджеров является следующая:

- 1) подготовка к определенной производственной деятельности;
- 2) адаптация к выбранной производственной деятельности или близкой к ней по содержанию;
- 3) освоение данной производственной деятельности на конкретной должности;
- 4) повышение теоретической квалификации в выполняемой деятельности;
- 5) полное освоение данной производственной деятельности, сопровождаемое повышением уровня ответственности и должности;
- 6) освоение смежных видов производственной деятельности, связанное с ростом масштаба управления производственными процессами;
- 7) переход к инновационным задачам, решение которых осуществляется путем переноса имеющегося опыта на новые объект и процессы и поэтому либо тормозит процесс их решения, либо ведет к их неэффективному решению;
- 8) возвращение к текущим производственным задачам с позитивным опытом их решения, либо переход к другим инновационным задачам с негативным опытом их решения.

Главная характеристика этой траектории – управление технологичной производственной деятельностью является основой, а инновационная деятельность – лишь отдельным этапом ее развития, который занимает ограниченный отрезок времени («инновационная деятельность является частью текущей производственной деятельности»⁶ – ИД ∈ ТД). Данная модель отражает ситуацию, когда этап промышленного производства инновации занимал в ее жизненном цикле наиболее продолжительный промежуток времени. Такая траектория профессионализации обеспечивает медленный процесс освоения инновационной деятельности, поэтому она не соответствует требованиям перехода к инновационной экономике, для которой необходимы значительно более быстрое освоение управления инновациями и более богатый опыт инновационного менеджмента.

Данное требование обусловлено быстрым ростом доли инновационных задач и процессов в промышленности, которыми необходимо эффективно управлять. По этой причине деятельность менеджера активно развивающегося промышленного предприятия смещается в сторону менеджера научно-исследовательских (НИР) и опытно-конструкторских работ (ОКР). Менеджер промышленного предприятия должен владеть многими знаниями и компетенциями менеджера научно-исследовательского и проектно-конструкторского учреждения. Руководитель

⁶ ИД – инновационная деятельность; ТД – текущая производственная деятельность.

производственного подразделения инновационного бизнеса по составу профессиональных компетенций приближается к руководителю лаборатории университета, занимающейся научно-прикладными разработками. При этом вместе с увеличением разновидностей управленческих компетенций, относящихся к инновационным процессам, идет рост значимости предметно-отраслевой квалификации.

Поэтому оптимальная траектория профессионализации менеджеров в инновационной экономике должна опираться на обратной формулу: управление текущим производством характеризует отдельный, причем менее продолжительный этап постоянного развития инновационной деятельности («текущая производственная деятельность является частью инновационной деятельности» – $ТД \in ИД$). Данная модель отражает ситуацию, когда этап серийного производства инновационного продукта по времени становится все более коротким в ее жизненном цикле, а смена технологий и выпускаемой продукции становится все более частым явлением и занимает все большую долю времени в работе предприятия. Такая траектория включает следующую последовательность этапов:

- подготовку к управлению инновационной деятельностью в определенной отрасли;
- адаптацию к должностной деятельности, связанной с решением инновационной задачи (или адаптация к нескольким видам производственной деятельности, нуждающимся в обновлении);
- освоение отдельных компетенций управления инновационными процессами;
- повышение теоретической и практической квалификации в решении инновационных задач бизнеса;
- более полное освоение компетенций управления инновационными процессами в отраслевом бизнесе;
- внедрение инноваций и организацию нового технологического процесса;
- совершенствование управления новым технологическим процессом;
- переход к инновационным задачам большего масштаба и на более высоком уровне ответственности с позитивным опытом инновационной деятельности и решения текущих производственных задач.

Процесс перехода от компетенций управления текущей производственной деятельностью к управлению инновациями намного сложнее для перестройки

профессионального поведения менеджера, чем обратный путь – от компетенций управления инновационным развитием бизнеса к управлению решением текущих производственных задач. Текущее производство содержит больше устойчивых стереотипов деятельности, чем инновационная деятельность. Поэтому они часто становятся причиной прерывистой траектории профессионализации. Чтобы преодолеть стереотипы, нужны недюжинные управленческие или предпринимательские способности, а также значительные интеллектуальные усилия. Большинству менеджеров для такого перехода необходимы комфортная стимулирующая к развитию внутренняя среда предприятия, специальные системы, программы и технологии образовательно-развивающего характера, которые будут выполнять функцию регуляции их профессионализации в соответствии с экономическими и технологическими требованиями.

Таким образом, оптимальной для инновационной экономики является траектория профессионализации менеджеров, которая начинается с освоения инновационной деятельности, а управление текущей деятельностью рассматривается как ее отдельный этап, занимающий определенное место в ее структуре соответственно последовательности жизненного цикла инновации.

10. Факторы и регуляторы процесса профессионализации

Изучение проблемы профессионализации менеджеров промышленности позволило выделить комплекс взаимосвязанных процессов и факторов, которые должны быть специальными объектами управления в экономических системах разного масштаба, чтобы обеспечить существенный рост квалификации управленческих кадров. Профессионализация руководителей в промышленности определяется факторами разных уровней управления экономической деятельностью. Высшим уровнем является государственное федеральное управление, от которого зависит система образования в целом, а также в значительной мере управленческое образование, включая не только вузовское

обучение, но и многие формы послевузовской подготовки менеджеров. На этом уровне на профессионализацию менеджеров оказывают значимое влияние еще ряд факторов: экономическая политика государства, степень монополизации отдельных отраслей, наличие государственных (национальных) проектов и программ, содержание национальной инновационной инфраструктуры.

К среднему относится государственный региональный уровень, на котором формируется значительная часть информационно-образовательной среды и региональная инновационная инфраструктура промышленности, являющиеся наиболее сильными факторами [59, 60]. На профессионализацию руководителей на этом уровне также влияют особенности региональной экономики, прежде всего уровень реальной конкурентной среды, в которой работают промышленные компании, уровень индустриализации региона, доля наукоемкой промышленности в нем, объем зарубежных инвестиций в промышленность, приоритеты экономической политики, уровень развития рыночных механизмов управления в сфере потребления и услуг.

Базовым в профессионализации менеджеров является уровень промышленной компании, к внутренним факторам которого относятся в первую очередь интересы и цели собственников, характер взаимосвязей с внешней средой, уровень квалификации топ-менеджмента, кадровый потенциал и организационная культура. Профессионализация менеджеров на уровне промышленной компании осуществляется по следующим взаимосвязанным, но относительно самостоятельным направлениям:

- 1) индивидуальному опыту решения практических задач;
- 2) методологическому и технологическому совершенствованию системы менеджмента;
- 3) обучению и подготовке;
- 4) характеру взаимодействия с внешней средой (включая функциональную адаптацию к содержанию и внешним условиям бизнеса);
- 5) корпоративной культуре;
- 6) использованию специальных механизмов саморазвития для управления собственной эффективностью;
- 7) информационной среде и инструментам управления ею.

Указанные факторы, относящиеся к трем уровням, составляют сложную и достаточно разнородную среду, в которой протекают процессы, изменяющие профессионализм менеджеров промышленности. Их разнородность проявляется и в том, что они существенно различаются по степени управляемости. Факторы,

относящиеся к социальным и институциональным процессам, имеют многоступенчатое опосредованное влияние на профессионализм. Они изменяются эволюционно под влиянием многих причин и объективных процессов. На них трудно воздействовать для решения такой задачи, как повышение эффективности профессионализации менеджеров. Поэтому их нельзя рассматривать в качестве механизмов целенаправленной регуляции процесса профессионализации. Но другая часть факторов, к которым, например, относятся качество вузовского и послевузовского управленческого образования, а также разные формы стимулирования развития управленческой деятельности, имеет непосредственную связь с процессами профессионализации менеджеров, поэтому эти факторы являются реальными регуляторами данных процессов. Выделение последних в качестве приоритетных факторов позволяет системно построить трехуровневую структуру процесса профессионализации управленческого персонала в промышленности, что создает реальные возможности для активизации его развития (табл. 10). В них можно выделить основные организационные и методические регуляторы процесса развития менеджеров (рис. 18).

Таблица 10

Многоуровневая структура процесса профессионализации менеджеров
в промышленности

Уровни управления промышленностью	Приоритетные факторы профессионализации менеджеров	Актуальные направления развития менеджмента в промышленности
1	2	3
Федеральное государственное управление	1. Качество образования: - высшего в целом - высшего управленческого (вузовского и послевузовского)	Повышение уровня профессионального, интеллектуального, информационного, культурного и духовного развития персонала Обеспечение готовности к инновационной деятельности и повышению качества управления всеми бизнес-процессами.
	2. Развитие практики организации конкурсов вузов, кафедр, НИИ, консалтинговых центров на получение грантов и заказов на исследования и разработки в области управления	Генерирование новых идей, обмен ими, закрепление ценности творческого подхода к развитию систем менеджмента

1	2	3
	3. Промышленная и экономическая политика государства	Создание правовых и экономических условий для инновационной активности и повышения конкурентоспособности бизнеса в производственной сфере. Создание стимулов для повышения качества менеджмента.
Региональное государственное управление	1. Информационно-образовательная среда	Обеспечение ориентации в новых знаниях и практическом опыте, полезных для развития бизнеса
	2. Регионально-отраслевая инновационная инфраструктура	Создание условий для разработки и внедрения инноваций с минимальными затратами, а также механизмов поддержки инновационных процессов в промышленности региона
	3. Участие научных и образовательных центров в консалтинговой работе	Системное влияние на развитие бизнеса, связанного с внедрением новшеств в системах управления
	4. Промышленная и экономическая политика региональной власти	Постановка взаимоотношений с промышленными компаниями на основе ценностей и норм, влияющих на рост качества их менеджмента.
Управление промышленной компанией	1. Внутренняя среда профессионализации менеджеров	Совершенствование внутренней инновационной инфраструктуры
	2. Методологическое и технологическое совершенствование системы менеджмента	Повышение эффективности функций управления бизнесом и производством, включая адаптацию к внешним условиям экономической среды
	3. Структурно-организационная адаптация к задачам и содержанию деятельности в компании	Управление организационными изменениями в соответствии с целями и динамикой бизнес-среды

1	2	3
	4. Использование специальных механизмов саморазвития менеджмента для повышения собственной эффективности	Мониторинг качества менеджмента и внедрение механизмов постоянных улучшений в работу системы управления бизнесом
	5. Корпоративная культура	Интеграция позитивных моментов в содержании управления бизнесом и трансформация их в ценности и нормы поведения персонала



Рис. 18. Система основных регуляторов процесса профессионализации менеджеров

Анализ выделенных факторов на разных уровнях управления промышленностью позволил не только их систематизировать, но и выявить определенные недостатки (рис. 19). Их можно рассматривать в качестве неиспользуемых пока резервов повышения эффективности управления профессионализацией менеджеров. Как видно из рисунка, на федеральном уровне отсутствуют или слабо реализуются отраслевые регуляторы профессионализации

управленческого персонала, причем даже там, где есть четкая вертикаль управления (государственные предприятия, федеральные компании и государственные корпорации). На региональном уровне слабо используются регуляторы качества в области образовательных и консалтинговых услуг для совершенствования управления промышленностью.

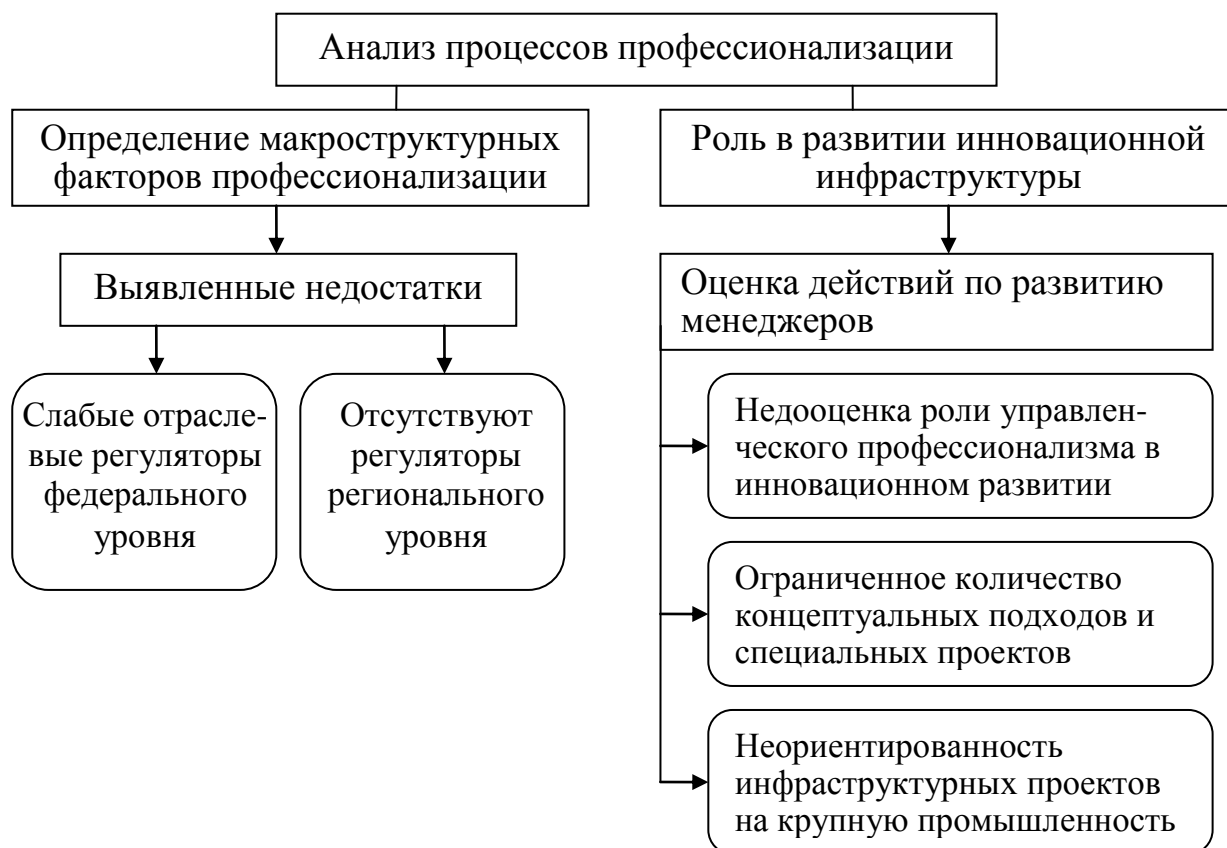


Рис. 19. Результаты анализа профессионализации менеджеров промышленности

Соответственно для устранения этих недостатков и активизации профессионального развития менеджеров необходимы специальные программы управления эффективностью профессионализации менеджеров на всех уровнях. На федеральном уровне они должны строиться не только по общеобразовательному, но и по отраслевому принципу, благодаря чему будет учитываться специфика профессионализации руководителей для промышленности (рис. 20). Одним из вариантов такой программы является *сеть менеджмент-инкубаторов* [18]. Региональный уровень государственного управления, являясь наиболее заинтересованным в развитии управленческих кадров, на данный момент оказывает наименьшее влияние на профессиональный рост менеджеров своей территории. К актуальным мерам регионального управления процессами профессионализации менеджеров промышленности, обеспечивающим учет специфики экономики территории региона, следует отнести:

- повышение роли и качества подготовки менеджеров в рамках проектов развития региональной инновационной инфраструктуры;
- стимулирование роста рыночной конкуренции в области информационно-образовательных услуг для бизнеса;
- активизацию работы общественных организаций для консолидации усилий по развитию управленческих кадров.

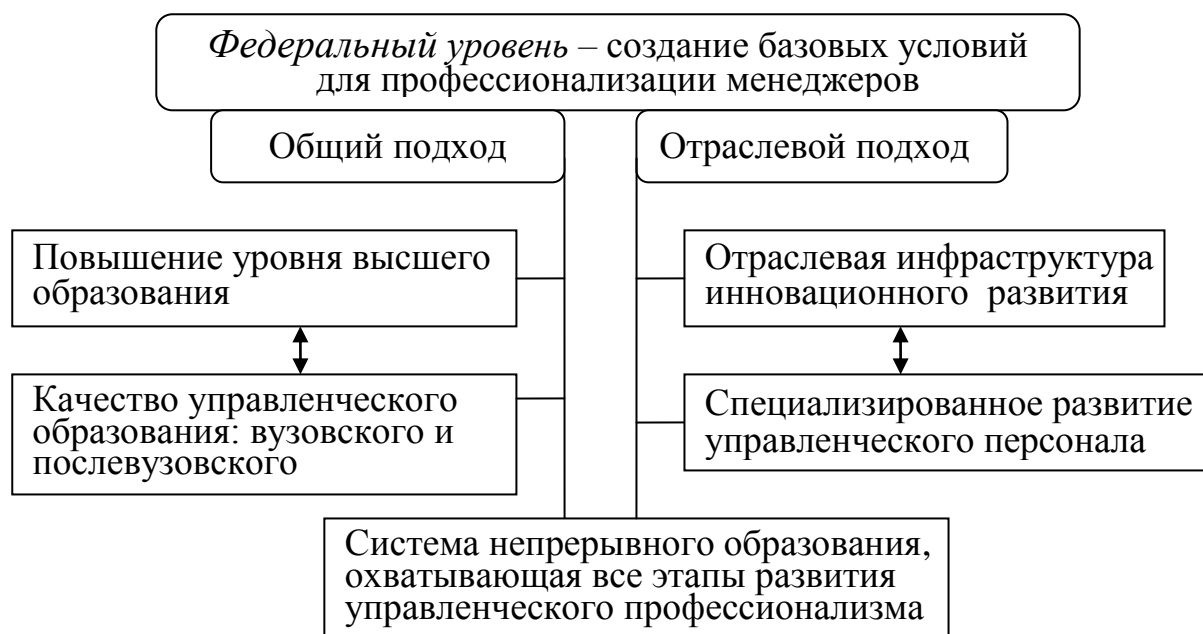


Рис. 20. Актуальные меры федерального управления процессами профессионализации менеджеров промышленности

На этом уровне существенный вклад в развитие управленческих кадров можно вносить, повышая конкуренцию в сфере бизнес-образования и консалтинга. Например, в таком крупном промышленном регионе, как Свердловская область, целесообразно создание *региональной бизнес-школы для промышленности* с участием областного правительства, Уральского федерального университета, отделения Российской академии наук, общественных организаций и крупного бизнеса. В ней необходимо задать высокую планку требований к качеству подготовки менеджеров и управленческому консалтингу для промышленных компаний с целью оказания влияния на все научно-методические и образовательные услуги для бизнеса.

Максимально концентрированное и направленное влияние на развитие управленческого профессионализма осуществляется внутри промышленных компаний (рис. 21). В последние годы разработаны различные варианты таких программ, учитывающие отраслевую специфику и кадровое состояние компаний

[17, 61, 62, 63]. Интегрированный эффект программ трех уровней обеспечит культурную, интеллектуальную, информационную и мотивационную среду для активизации процессов профессионализации менеджеров промышленных предприятий, соответствующую требованиям экономики знаний. Это обеспечит кардинальное решение кадровых проблем управления, что станет мощным активатором перехода промышленности на инновационный путь развития.



Рис. 21. Факторы и механизмы профессионализации менеджеров на уровне компании

Один из основных выводов проведенного исследования заключается в том, что на данный момент, несмотря на развитость систем подготовки менеджеров, отсутствует целостная система управления профессионализацией менеджеров, что является одной из причин торможения инновационной активности в промышленности и процессов модернизации экономики. Данный недостаток выражается в том, что не обеспечивается планомерное управление профессионализмом менеджера на протяжении всей его карьеры, а следовательно, далеко не полностью реализуется его потенциал на благо компании, в которой он работает. Чтобы добиться кардинального роста качества управленческих кадров и соответственно эффективности управления инновационными процессами и модернизацией промышленности, необходимо создать целостную систему профессионализации менеджеров на основе специальных регуляторов развития их профессионализма, соответствующих изменяющейся экономической среде. Такая

система должна стать составляющей инновационной инфраструктуры промышленности, которая обеспечит ускорение перехода к инновационной экономике. Основой такой системы, функционально встроенной в инновационную инфраструктуру, которая обеспечит профессионализацию менеджеров на протяжении всей трудовой деятельности, может стать только система непрерывного управленческого образования, соответствующая современным представлениям о содержании и структуре профессионализма руководителей и закономерностям их развития.

Одна из задач управления профессионализацией менеджеров заключается в обеспечении ее оптимальной траектории. Для придания профессионализации менеджеров траектории, отражающей потребности инновационного развития промышленности, необходимы не только методология, но новые организационные и методические разработки, позволяющие тонко учитывать большое количество факторов, влияющих на ее содержание и динамику, и тем самым повысить целенаправленность изменения профессиональной деятельности менеджеров. На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что возможности повышения качества управления процессами профессионализации менеджеров промышленности определяются следующими условиями (рис. 22).

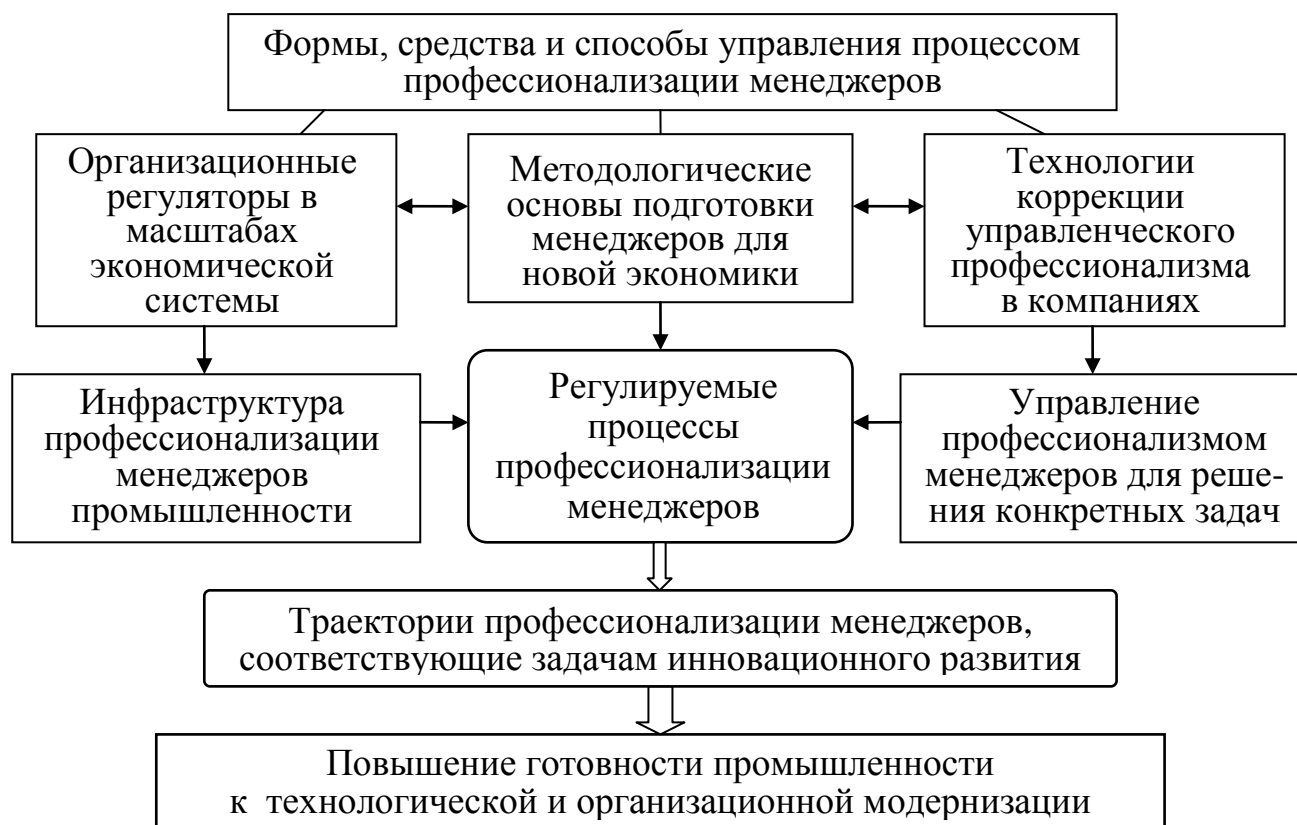


Рис. 22. Структура управления процессами профессионализации менеджеров

В целом использование понятий и моделей, составляющих концепцию профессионализации менеджеров промышленных предприятий, позволяет выделить важные аспекты процесса перехода к инновационной экономике и найти новые возможности для осуществления комплексного подхода к активизации инновационной деятельности в промышленности.

11. Профессионализация как процесс социализации личности

Профессионализация в современном мире является важной составляющей процесса социализации взрослого человека. Как известно, социализация – это процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в *общении* и *деятельности* [64]. Устоялось мнение, что развитие человека нельзя понять в отрыве от семьи, социальной группы и культуры [65]. Но одновременно с этим существенное значение для социализации имеет профессия. В современном мире многие виды профессиональной деятельности, которые реализуются через контакты и взаимоотношения с людьми, оказывают решающее влияние на процессы социализации личности в зрелом возрасте. К таким видам деятельности относится и управленческая, потому что менеджеры не только больше других влияют на поведение окружающих (прямо и косвенно), но и сами постоянно зависят от их поведения, что хорошо осознают и учитывают сами в ходе выполнения своих служебных функций. При этом в работе менеджеров идет наиболее активная социализация, так как они не только осваивают и закрепляют определенные формы отношений и социальных навыков, но и создают новые, а также совершенствуют их для повышения эффективности совместных способов решения организационных задач. Поэтому понять развитие личности человека, занимающегося управленческим трудом, не учитывая решаемых им задач и реализуемых им отношений, так же невозможно, как не учитывая влияния культуры и семьи. Таким образом, профессионализация менеджера, как процесс

освоения и погружения в управленческую деятельность в любой области практики, включает изменения его личности.

Развитие личности руководителя идет вместе с развитием его профессионализма. Наиболее заметна связь профессионализации с развитием личности менеджера в ситуациях достижения успеха или, напротив, неудач. Позитивное влияние профессиональной деятельности на социализацию проявляется в том, что она создает условия и возможности для реализации интеллектуального и личностного потенциала человека. Благодаря использованию этих возможностей профессии для социализации многие люди достигают значительных результатов в развитии отдельных областей науки и практики и вносят вклад в развитие общества.

Положительное и негативное влияние профессиональной деятельности на развитие личности выражается в так называемом явлении *профессиональной деформации*, которое в психологии достаточно хорошо изучено на примере некоторых профессий. Профессиональная деформация обусловлена тем, что деятельность, которой занимается человек, требует определенных качеств личности и интеллекта. Такие качества развиваются в нем больше, чем другие, и по мере накопления опыта становятся наиболее сильными и заметными. Особенности поведения, стереотипы общения или практических действий являются иллюстрацией профессиональной деформации. Например, стремление навязать свое мнение, распределить функции, убедиться, что все действуют в соответствии с его пониманием, считать свою точку зрения окончательной оценкой ситуации со временем становится характерным для поведения руководителя не только на работе.

Профессиональная деформация личности характеризуется локальным нарушением регулятивных механизмов поведения или переносом стереотипов профессионального поведения на другие виды активности. В зависимости от устойчивости этих нарушений и переносов выделяется несколько уровней профессиональной деформации личности руководителя. Но в отличие от других профессий для деятельности многих менеджеров существуют угрозы и более глубоких изменений личности, например деформации амбиций [56].

Деформация амбиций представляет собой похожий процесс, но касается он не столько инструментальных качеств (черт характера, стереотипов мышления, способов общения, форм отношения к другим людям), сколько базовых характеристик личности, связанных с мотивами, целями, убеждениями, ценностными ориентациями и личностными смыслами. Амбиции отражают

сущностные качества личности, поэтому их деформация более значительно изменяет человека, чем профессиональная деятельность, и может создать серьезные проблемы: специфически изменить черты характера, породить личностные кризисы, кардинально повлиять на физическое и психическое здоровье (на что специально обращают внимание медики) [56, с. 340-342].

Управление процессом профессионализации, как главным фактором социализации личности менеджера, позволяет предупреждать многие проблемы его развития и карьерного роста. Для этого необходимо учитывать причины возникновения деформации амбиций и факторы, оказывающие на них существенное влияние, а также регулятивные механизмы поведения, которые нужно защищать от искажений. Можно привести следующие примеры негативных качеств в поведении менеджера, являющихся результатом деформированных амбиций:

- 1) неспособность воспринимать критику – она воспринимается как враждебные нападки на личность и соответственно порождает агрессию;
- 2) утрата самокритичности – неспособность критически оценивать свои действия, поступки, неудачи и особенно успехи. В результате еще более усиливается неадекватность самооценки;
- 3) отказ от старых дружеских отношений в связи с достижениями в профессиональной деятельности, должностным или социальным статусом, что свидетельствует о неадекватном изменении системы ценностных ориентаций личности;
- 4) нарушение эмоциональных реакций: а) отсутствие их в ситуациях, в которых они прежде были; б) несоответствие их конкретной ситуации (деградация эмоциональной зрелости); в) существенное снижение эстетических и этических чувств: юмора, такта, меры, деликатности.

Процесс такого рода нарушений хорошо виден на примере чувства меры. Как известно, всякое достоинство при потере меры становится недостатком. Так, целеустремленность и упорство могут развиваться до потери интереса к индивидуальности другого и пренебрежения к людям; острый ум, ведомый убежденностью в своей непогрешимости, дает односторонний взгляд на проблему и становится глупостью; уверенность в себе легко вырастает до самоуверенности и самодостаточности.

Таким образом, способы предупреждения деформации амбиций менеджера, включающие управление карьерой, саморегуляцию собственной деятельности, а также интеллектуальное и личностное саморазвитие, чрезвычайно актуальны для

его достаточно тернистого профессионального пути. Главным инструментом личностного развития менеджера, предупреждающим процессы ее деформации, является индивидуальная управленческая стратегия менеджера, адекватная целям и содержанию его деятельности. Самым сложным вопросам здесь является своевременное изменение и совершенствование индивидуальной стратегии менеджера по мере изменения задач, должности и условий его профессиональной деятельности. Кроме того, существенное значение имеют отдельные способности и качества личности, способствующие реализации амбиций, их нормальному развитию, а также защите от деформации. К ним относятся: системное мышление, гибкость поведения, целеустремленный оптимизм, рефлексия, которые входят в структуру управленческого профессионализма.

Некоторые из этих качеств в определенной степени взаимосвязаны, но в то же время каждое из них имеет самостоятельное значение. Увеличение доли регулируемых этапов профессионализации позволяет развивать эти качества и тем самым повышать потолок роста менеджера и эффективность результатов его работы. Умение предупреждать отрицательные изменения в своей личности – это специальный механизм управленческого профессионализма, потому что его действие повышает интеллектуальный и личностный потенциал роста менеджера, эффективность его деятельности, делает более гармоничными социальные отношения, в том числе с близкими людьми, следовательно, повышает удовлетворенность своей профессиональной и личной жизнью.

Литература

1. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество /Д.Белл. М.: Академия, 1999.
2. Глазьев С. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов / С. Глазьев //Вопросы экономики. 2009. №3. С. 26-38.
3. Шабанова М.А. Новое поколение российского бизнес-сообщества: особенности профессионализации и адаптации / М. А. Шабанова //Социс. 2006. №12. С. 28-40.
4. Валентей С. Контринновационная среда российской экономики / С.Валентей //Вопросы экономики. 2005. №10. С.132-143.
5. Дынкин А. Мировой кризис – импульс для развития инноваций / А.Дынкин // Проблемы теории и практики управления. 2009. №4. С. 8-12.
6. Друкер Питер Ф. О профессиональном менеджменте: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 320 с.
7. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров: пер. с англ. / Генри Минцберг. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 544 с.
8. Огье М. Научные исследования, публикации и образование в области менеджмента / М. Огье, Д. Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. 2004. №4. С. 3-18.
9. Инновации в Российской промышленности: инфраструктура, механизмы, перспективы // Иннопром 2010: Уральская международная выставка и форум промышленности и инноваций 15-19 июля. Екатеринбург, 2010.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. 8-е издание. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
11. Ходкинсон Дж.П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента: пер. с англ. / Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
12. Менкес Д. Управленческий интеллект – отличительная особенность успешного руководителя / Джастин Менкес; пер.с англ. Е.И.Гончаренко; под ред. Э.В. Крайникова. – Парал. тит. англ. – М.: Эксмо, 2008. – 352 с.
13. Спенсер-мл. Лайл М. Компетенции на работе: пер. с англ. / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер. – М.: НРРО, 2005. – 384 с.
14. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: пер. с англ. / Дж. Равен. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.

15. Уидет С. Руководство по компетенциям: пер.с англ. / Стив Уидет, Сара Холлифорд. – М.: НИРРО, 2003. – 228 с.
16. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегия – инструменты : пер. 11-го нем.изд. / Мартин Хильб. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 256 с.
17. Гамбург А.В. Компетентностная модель управления уровнем профессиональной подготовки персонала телекоммуникационной компании / А.В. Гамбург, А.П. Исаев // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2008. №2. Экономические науки. С.191-197.
18. Гительман Л.Д. В команде – менеджеры и профессора: От традиций к корпоративному университету и инновациям / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев. – М.: Дело, 2005. – 224 с.
19. Исаев А.П. Составляющие управленческого профессионализма / А.П. Исаев // Вестник УГТУ-УПИ. Серия «Экономика и управление». 2007. № 4. С.4-10.
20. Исаев А.П. Технология корпоративной подготовки руководителей технических проектов / А.П. Исаев, М.А. Казакова, А.М. Козубский, Н.И. Фомин. – Екатеринбург: УрО РАН, 2008. – 72 с.
21. Гительман Л.Д. Дорожная карта управления профессионализмом в энергокомпании / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев // Энергорынок. 2007. № 7. С. 42-47.
22. Гительман Л.Д. Опыт разработки дорожной карты профессионализма в энергокомпаниях / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев, А.С. Семериков, С.Е. Попов, А.Г. Паздникова, А.В. Алябьев // Энергорынок. 2007. № 9. С. 45-51.
23. Дандон Э. Инновации: как определить тенденции и извлекать выгоду / Элейн Дандон; пер. с англ. С.Б.Ильина; под общ. ред. М.Б. Шифрина. – М.: Вершина, 2006. – 304 с.
24. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: уч. пособие: пер с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
25. Исаев А.П. Противоречия и закономерности изменения управленческой деятельности в инновационном бизнесе / А.П. Исаев // Вестник УГТУ-УПИ. Серия «Экономика и управление». 2009. № 4. С. 85-98.
26. Словарь философских терминов / науч. ред. проф. В.Г. Кузнецова. – М.: НИФРА-М, 2004.
27. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
28. Киселева В.В. Государственное регулирование инновационной сферы [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.В.Киселева, М.Г.Колосницына; Гос.ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.

29. Исаев А.П. Условия, создающие необходимость управления корпоративными знаниями / А.П. Исаев, С.Н. Семенихин // Вопросы управления энергетикой и промышленными предприятиями в условиях реформирования: сб. докладов Региональной научно-практической конференции. 22-24.07. 2006 г. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. С. 121-137.
30. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 560 с.
31. Пфеффер Дж. От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия: пер. с англ. / Джеффри Пфеффер, Роберт Саттон. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 272 с.
32. Фернхем А. Личность и социальное поведение / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2001. – 368 с.
33. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учебник для вузов / Л. Джуэлл Л. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.
34. Первин Л. Психология личности: Теория и исследования / Л. Первин, О. Джон. – М., 2000.
35. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учеб. пособие / Р.Л. Кричевский. – М.: Статут, 2007. – 542 с.
36. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М., 1987.
37. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Х. Ниссинен. – М.: Прогресс, 1988. – 320 с.
38. Карпов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.
39. Адизис И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные: пер.с англ. / Ицхак Калдерон Адизис. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
40. Адизис И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует: пер.с англ. / Ицхак Калдерон Адизис. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262 с.
41. Баркер Дж. Парадигмы мышления: Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире: пер. с англ. / Джоэл Баркер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 187 с.
42. Гараедаги Дж. Системное мышление : Как управлять хаосом и сложными процессами : Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги; пер. с англ. Е.И.Недбальской; науч. ред. Е.В.Кузнецова. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 480 с.
43. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: пер. с англ. / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.

44. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации / С.М. Климов. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2001.
45. Кони С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кони – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 375 с.
46. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
47. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. / Питер М. Сенге. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.
48. Тис Д.Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования устойчивых результатов компании / Д.Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. 2009 . Т. 7, №4. С. 59-108.
49. Чаран Р. Ноу-хау: 8 навыков, которыми вам необходимо обладать, чтобы добиваться результатов в бизнесе: пер. с англ./ Рэм Чаран при участии Гэри Уиллиган. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 206 с.
50. Исаев А.П. Управление знаниями в повышении профессионализма менеджеров / А.П. Исаев // Экономика региона. 2007. №4. С. 157-167.
51. Исаев А.П. Основы управления профессионализацией менеджеров промышленных предприятий / А.П. Исаев. – Екатеринбург: ФГАОУ ВПО УрФУ, 2010. – 308 с.
52. Кун Т. Структура научных революций / Томас Кун; пер. с англ. И.З.Налетова. – М.: АСТ: АСТМОСКВА, 2009. – 317 с.
53. Моргунов Е. Дефицит профессионалов / Е. Моргунов // Управление персоналом. 2006. №3 С.24-27.
54. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2003, 352 с.
55. Емельянов А.Л. Уровни профессионализма в управленческой деятельности / А.Л. Емельянов // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. №5. С. 48-53.
56. Гительман Л.Д. Амбициозные менеджеры. Дерзость и интеллект / Л.Д.Гительман, А.П. Исаев. – М.: Дело, 2004. – 360 с.
57. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования / О.С. Анисимов. – М., 1991.
58. Семенов И.Н. Проблемы рефлексивной психологии решения творческих задач / И.Н. Семенов. – М., 1990.
59. Гительман Л.Д. Методы активизации инновационного развития региональной промышленности / Л.Д.Гительман, А.П. Исаев // Экономика региона. 2008. №2. С. 87-98.

60. Исаев А.П. Инновационные потребности крупных промышленных предприятий / А.П. Исаев, М.А. Казакова // Вопросы управления энергетикой и промышленными предприятиями в условиях реформирования: сб. докладов Региональной научно-практич. конференции. 22-24.07.2006 г. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. С. 107-120.
61. Исаев А.П. Концепция подготовки персонала промышленного предприятия к реформированию / А.П. Исаев // Вопросы управления промышленными предприятиями в условиях реформирования: сб. статей. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2002. С. 98-105.
62. Исаев А.П. Корпоративная система инновационного развития персонала в телекоммуникационном бизнесе / А.П. Исаев, А.В. Гамбург // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. №5. С. 98-107.
63. Исаев А.П. Технология корпоративной подготовки руководителей технических проектов / А.П. Исаев, М.А. Казакова, А.М. Козубский, Н.И. Фомин. – Екатеринбург: УрО РАН, 2008. – 72 с.
64. Психология: словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
65. Годфруа Ж. Что такое психология: В 2-х т. Т. 2: пер с франц. / Ж. Годфруа. – М.: Мир, 1992. – 376 с.

Александр Петрович Исаев

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ:
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРОЦЕССЫ И МЕХАНИЗМЫ.

Учебное пособие

Редактор автор

Верстка авторская

Техн. редактор А.Шохин

Подписано в печать 03.07. 2015. Формат 70х100 1/16.

Бумага писчая. Плоская печать. Усл. печ. л. 7,12

Уч.-изд. л. 4,83 Тираж 100 экз. Заказ 16/11-2

Издательство ООО «Издательский дом «Ажур»

Екатеринбург, ул. Восточная, 54

Печать ООО «Издательский дом «Ажур»